

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**В. В. Гриненко**

**Методичні вказівки**

до самостійної роботи з дисципліни

**„РОЗВИТОК МІСЬКИХ БІЗНЕС-СИСТЕМ”**

*(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання за  
напрямом підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності  
7.050201 - „Менеджмент організацій”)*

**Харків – ХНАМГ – 2010**

Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни „Розвиток міських бізнес-систем”( для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 – „Менеджмент організацій”) / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: В.В. Гриненко – Х.: ХНАМГ, 2010 – 71 с.

Укладач : В.В. Гриненко

Рецензент: к.е.н. проф. Є.М. Кайлюк

Рекомендовано кафедрою МіМвМГ, протокол № 2 від 23.09.2009 р.

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА .....	4
2. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ .....	6
3. ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ .....	9
3.1 Процес планування місцевого економічного розвитку .....	9
3.1.1 Стадії у плануванні місцевого економічного розвитку .....	9
3.1.2 Ресурси для планування місцевого економічного розвитку ...	12
3.1.3 Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку .....	16
3.1.4 Типологія підходів у плануванні .....	21
3.1.5 Особливості планування місцевого економічного розвитку ...	30
3.2 Методи аналітичних досліджень, що використовуються у плануванні місцевого економічного розвитку .....	34
3.2.1 Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку .....	34
3.2.2 Готовність місцевості до економічного розвитку .....	42
3.3 Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку .....	47
3.3.1 Оцінка життєздатності проекту .....	48
3.3.2 Техніко-економічний аналіз проекту .....	51
3.3.3 Організаційна схема проекту .....	52
3.3.4 Розробка програми нагляду над виконанням проекту та оцінки його результатів .....	56
4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО- ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ .....	62
4.1 Завдання на розрахунково-графічну роботу .....	62
4.2 Як позичковий фонд допоміг сільській клініці .....	64
4.3 Як завдяки партнерству між громадським і приватним секторами з'явилося Вермонтське підприємство з виготовлення яблучних пластівців .....	66
4.4 Позичковий фонд району Capital District .....	67
5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ .....	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	70

## 1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Рівень економічного розвитку міста, регіону великою мірою залежить від спроможності місцевої громади організувати взаємодію владних структур, підприємців, громадських організацій та населення для реалізації проектів економічного місцевого розвитку, впровадження яких потребує системного підходу – розвитку міських бізнес-систем.

Найголовніші завдання розвитку міських бізнес-систем:

- визначення ресурсів місцевого економічного розвитку;
- визначення ролей у процесі місцевого економічного розвитку;
- вибір підходу до вирішення проблеми місцевого економічного розвитку;
- поєднання стратегій економічного розвитку з програмами зайнятості

Мета вивчення дисципліни: формування вмінь і навичок розроблення та планування проектів місцевого економічного розвитку.

Предмет дисципліни: підходи й методи розробки та впровадження програм місцевого економічного розвитку.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з літературою, довідниками та комп'ютерними програмами з моделювання бізнес-процесів.

Мета курсу - навчити студентів новітнім методам і підходам до розробки проектів та програм місцевого економічного розвитку.

Основними завданнями, що вирішуються у процесі викладання дисципліни, є теоретична й практична підготовка спеціаліста з наступних питань:

- створення місцевих інституцій для розвитку;
- заохочення місцевих громадян до участі у капіталі місцевих підприємств;
- аналіз соціально-економічної бази міста. Регіону.

Змістові модулі дисципліни:

### ЗМ 1. Процес планування місцевого економічного розвитку

#### 1.1. Стадії у плануванні місцевого економічного розвитку

#### 1.2. Передумови процесу розвитку

#### 1.3. Фізичне середовище як ресурс у плануванні

#### 1.4. Нормативна база як ресурс у плануванні

#### 1.5. Соціальне середовище як ресурс у плануванні

#### 1.6. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку:

- Роль підприємця, що ініціює розвиток
- Координування
- Сприяння розвиткові та посередництво
- Стимулювання розвитку

### ЗМ 2. Підходи у плануванні місцевого економічного розвитку

#### 2.1 Типологія підходів у плануванні:

- Планування з метою привабити нові підприємства
- Планування внаслідок зміни умов
- Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин
- Стратегічне планування

#### 2.2 Особливості планування місцевого економічного розвитку:

- Зона дії. Створення місцевих інституцій для розвитку
- Заохочення місцевих громадян до участі у капіталі місцевих підприємств. Об'єднання ресурсів у системі соціального забезпечення
- Поєднання стратегій економічного розвитку з програмами зайнятості. Створення якісних робочих місць. Поєднання бюджетних ресурсів з ресурсами приватного сектору.

#### 2.3 Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку:

- Аналіз соціально-економічної бази
- Способи збору й аналізу інформації
- Мета збору й аналізу інформації

### ЗМ 3. Розрахунково-графічна робота

## 2. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Для опанування матеріалу дисципліни "Розвиток міських бізнес-систем" окрім лекційних, практичних (семінарських) занять та лабораторних робіт, тобто аудиторної роботи значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення літератури.
2. Робота з довідковими матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Виконання розрахунково-графічної роботи (РГР).

Таблиця 2.1 - Розподіл годин на самостійну роботу студентів за модулями і змістовими модулями для студентів денної форми навчання згідно з робочою програмою дисципліни

Модулі (семестри) й змістові модулі	Всього, годин
Модуль 1. Розвиток міських бізнес-систем	36
ЗМ 1. Процес планування місцевого економічного розвитку	15
ЗМ 2. Підходи у плануванні місцевого економічного розвитку	12
ЗМ 3. Розрахунково-графічна робота.	9

Таблиця 2.2 - Розподіл годин на самостійну роботу студентів за модулями і змістовими модулями для студентів заочної форми навчання згідно з робочою програмою дисципліни

Модулі (семестри) й змістові модулі	Всього, годин
Модуль 1. Розвиток міських бізнес-систем	60
ЗМ 1. Процес планування місцевого економічного розвитку	23
ЗМ 2. Підходи у плануванні місцевого економічного розвитку	26
ЗМ 3. Розрахунково-графічна робота	11

У процесі самостійної роботи студенти повинні користуватись інформаційно-методичним забезпеченням, зазначеним у табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Інформаційно-методичне забезпечення самостійної роботи студентів

Бібліографічний опис	ЗМ
Рекомендована основна навчальна література	
1. Блейкні Е.Д. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. - Львів: Літопис, 2002	1,2,3
2. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002	
Додаткові джерела	
3. Хаммер М. Реінжиниринг корпорации. - СПб: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997	1,2,3
Методичне забезпечення	
Гриненко В.В. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання	1,2,3

Таблиця 2.3 – Розподіл самостійної роботи за темами

Розподіл самостійної роботи за темами	Література
1	2
1.1. Стадії у плануванні місцевого економічного розвитку	1
1.2. Передумови процесу розвитку	1,2
1.3. Фізичне середовище як ресурс у плануванні	1,2
1.4. Нормативна база як ресурс у плануванні	1,3
1.5. Соціальне середовище як ресурс у плануванні	1,3
1.6. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку. Роль підприємця, що ініціює розвиток Координування Сприяння розвитку та посередництво Стимулювання розвитку	1

Продовження Табл. 2.3

1	2
<p>2.1 Типологія підходів у плануванні.</p> <p>Планування з метою привабити нові підприємства</p> <p>Планування внаслідок зміни умов</p> <p>Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин</p> <p>Стратегічне планування</p>	1
<p>2.5 Особливості планування місцевого економічного розвитку.</p> <p>Зона дії. Створення місцевих інституцій для розвитку</p> <p>Заохочення місцевих громадян до участі у капіталі місцевих підприємств. Об'єднання ресурсів у системі соціального забезпечення</p> <p>Поєднання стратегій економічного розвитку з програмами зайнятості. Створення якісних робочих місць. Поєднання бюджетних ресурсів з ресурсами приватного сектору.</p>	1
<p>2.8 Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку.</p> <p>Аналіз соціально-економічної бази</p> <p>Способи збору й аналізу інформації</p> <p>Мета збору й аналізу інформації</p>	1,3



### **3. ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ**

#### **3.1 Процес планування місцевого економічного розвитку**

Місцевий економічний розвиток - це процес, що приводить до появи деякого продукту. Цей процес, тобто довготривалий розвиток усіх сфер громадського життя допомагає місцевим інституціям дещо змінити пріоритети й підвищити економічний потенціал конкретної місцевості. Цей процес не зводиться до визначення того, коли, де та яким способом у тій чи іншій місцевості можна стимулювати появу нових робочих місць. Справді, розширення сфери зайнятості може суттєво не вплинути на становище місцевого населення. Наприклад, якщо у районі, який спеціалізується на видобуванні вугілля, створити нові робочі місця, скажімо, у сфері передових технологій, то це навряд чи допоможе знайти роботу безробітним шахтарям, хоча й розширить економічну базу цього району.

Нові підприємства, що створюються у місцевості або регіоні можуть мати більше значення для стабільності та майбутнього цієї місцевості, аніж філії великих корпорацій. Найновіші дослідження свідчать, що невеличкі інноваційні фірми у перспективі можуть забезпечити більшу кількість робочих місць, аніж великі заводи. Отже, планування місцевого економічного розвитку потребує наполегливої праці, глибокого аналізу та довготривалих інвестицій, тільки тоді воно може привести до бажаної мети. Недостатньо лише зазначити, що тій чи іншій місцевості потрібно більше робочих місць. Місцеві громади повинні бути готовими розпочати - навіть з деяким ризиком для себе - конкретні проекти, які б виявили тривалий позитивний та передбачуваний вплив на місцевість загалом.

##### **3.1.1 Стадії у плануванні місцевого економічного розвитку**

Існує шість загальновизнаних стадій процесу економічного розвитку. У табл. 3.1 подано загальний перелік цих стадій, розташованих у хронологічному порядку. Переважно все відбувається саме у такій

послідовності, проте зовсім не обов'язково сліпо дотримуватись цього порядку або втрачати нагоду, коли програма розвитку ще не розроблена остаточно. Водночас існує велика ймовірність того, що розрізнені й неузгоджені заходи щодо сприяння економічному розвитку чи створення нових робочих місць будуть невдалими й неефективними. З кожною із шести стадій у процесі планування пов'язано декілька завдань. На цих завданнях ми зосередимо більшу увагу у наступних розділах.

### **Передумови процесу розвитку**

Для процесу місцевого економічного розвитку потрібно забезпечити дві основні умови. По-перше, до розроблення відповідної стратегії слід залучити одну або декілька організацій, чиїм обов'язком було б проведення або координування економічних змін. Це може видатись очевидним, проте досить часто трапляється, що економічним розвитком займаються окремі місцеві громадяни у клубах за інтересами, профспілки або інші громадські організації без активної участі підприємців, робітників та уряду. Як наслідок, хоч усі схвально ставляться до такої ініціативи, з неї, зазвичай, не виходить нічого путнього.

По-друге, потрібно чітко визначити територію чи зону, на якій впроваджуватиметься програма економічного розвитку. Ця економічна зона повинна бути окремою територіальною одиницею, у межах якої між установами та підприємствами існують тісні економічні зв'язки. Важливо ретельно проаналізувати фактичне місце та роль цієї території в економіці держави та світу, незалежно від політичних кордонів. Жодна економічна система не обмежується кордонами району чи міста. За визначенням, місцевий економічний розвиток - це проект регіонального масштабу, в якому обов'язково беруть участь усі громади, що мають спільну економічну платформу. Чинником, який, зазвичай, відіграє основну роль у визначенні цієї спільної платформи, є залежність від тих самих роботодавців чи галузей промисловості або якісь інші, не менш важливі зв'язки між фізичними та

економічними ресурсами. Процес економічного розвитку - це програма для цілої економічної зони, яка має привести до оптимізації ресурсної бази на всій її території.

Таблиця 3.1 - Стадії процесу планування місцевого розвитку

<p>Стадія 1. Збір інформації та аналіз</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення економічної бази</li> <li>• Дослідження та оцінка структури зайнятості</li> <li>• Визначення потреби у робочих місцях</li> <li>• Вивчення потенційних можливостей економічного розвитку та стримувальних чинників</li> <li>• Вивчення можливостей місцевих інституцій</li> </ul>
<p>Стадія 2. Вибір стратегії місцевого розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення цілей та критеріїв</li> <li>• Визначення можливих напрямів дій</li> <li>• Розроблення цільової стратегії</li> </ul>
<p>Стадія 3. Визначення проектів, спрямованих на сприяння місцевому розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення можливих проектів</li> <li>• Оцінка життєздатності проекту - місцева громада - комерційний аспект - місцезнаходження – впровадження</li> </ul>
<p>Стадія 4. Розроблення планів дій</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозування результатів проектів</li> <li>• Визначення вартості проектів</li> <li>• Знаходження альтернативних джерел фінансування</li> <li>• Визначення структури проектів</li> </ul>
<p>Стадія 5. Уточнення окремих деталей проектів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Техніко-економічного обґрунтування</li> <li>• Розроблення бізнес-плану</li> <li>• Розроблення програми дій, моніторинг та оцінення досягнутих результатів</li> </ul>
<p>Стадія 6. Розроблення й реалізація загального плану розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення плану-графіку здійснення проектів</li> <li>• Розроблення загальної програми розвитку</li> <li>• Маркетинг активів місцевості</li> <li>• Маркетинг потреб у фінансуванні</li> </ul>

### **3.1.2 Ресурси для планування місцевого економічного розвитку**

Для більшості з нас зрозуміло, якими мають бути продукти економічного зростання - це більше робочих місць і загальне підвищення їхнього якісного рівня, зростання добробуту й доходів населення, більше можливостей для самореалізації та багато інших критеріїв, які ми, зазвичай, пов'язуємо з поліпшенням стану у нашій місцевості. Водночас важливо усвідомити, що економічний розвиток - це також і процес, у якому громада створює конкретне середовище - фізичне/правове/психологічне - що здійснює вплив на такі економічні продукти, як нові робочі місця, зростання та стабільність. -У процесі створення належного середовища органи місцевого самоврядування й місцеві громадські комітети використовують деякий обсяг ресурсів, що потрібні для цього.

#### **Фізичне середовище як ресурс у плануванні**

Для органів місцевого самоврядування, зазвичай, важливим є стан фізичного середовища - фізичної інфраструктури, яка, зрозуміло, має велике значення для підприємств і промисловості. Приватний сектор здебільшого висуває як конкретні, так і загальні вимоги щодо фізичного середовища. Конкретні вимоги часто стосуються допоміжних транспортних послуг або утилізації відходів. У багатьох випадках такі елементи фізичного середовища можна "виготовити на замовлення", тобто органи місцевого самоврядування можуть надати спеціальні послуги або пільги якомусь добре відомому підприємству, якщо це повинно сприяти появі нових робочих місць у їхньому регіоні.

Одним із найважливіших чинників, які виявляють вплив на прийняття рішень щодо географічної зони нових інвестицій у приватний сектор, є привабливість конкретного міста чи території, яка, зокрема, визначається рівнем розвитку інфраструктури послуг. Часто цей чинник називають якістю життя.

Багато органів місцевого самоврядування та місцевих громадських комітетів надзвичайно піклуються про підвищення якості життя у їхніх містах чи районах, але як часто муніципалітети трактували, наприклад, відкриття нового будинку культури як засіб, що може стимулювати економічний розвиток у приватному секторі? Це ж стосується і припинення актів вандалізму, і зменшення скупчення транспорту. Промисловці й підприємці вважають якість середовища важливим чинником, що визначає вартість тієї чи іншої місцевості, і органи місцевого самоврядування мають найбільше можливостей, щоб поліпшити якість життя у їхній місцевості.

Якість середовища для різних людей може означати різні речі. Майже кожне місце має якісь свої природні особливості, умови або й просто естетичну привабливість, що прив'язує до нього деяких людей. Органи місцевого самоврядування повинні виявити ті чинники, які визначають якість життя у їхній місцевості, розвивати їх та ефективно рекламувати у колах підприємців. Фактично, багато органів місцевого самоврядування вже розпочали цей процес.

Багато міст та сіл переживають серйозні економічні проблеми. Усім їм вкрай потрібно створити у себе відповідну позитивну атмосферу й відновити активні дії, щоб поліпшити свої економічні умови. Створити таку атмосферу можна декількома способами. Наприклад, невеликі містечка можуть розпочати широкі програми щодо оновлення їхнього зовнішнього вигляду або поліпшення стану інфраструктури, які допоможуть створити атмосферу гармонії та краси. Ці програми можуть бути як зовсім невеликими й зводиться, наприклад, тільки до заміни старих дорожніх знаків та кращого догляду за зеленими насадженнями, так і досить масштабними й передбачати навіть реставрацію цілого адміністративного центру міста. У час проведення програм такого типу повинні одночасно відбуватись позитивні зміни у підприємницькій сфері, тобто поліпшувати фізичне середовище потрібно не тільки заради нього самого.

## **Нормативна база як ресурс у плануванні**

Фінансові стимули та відповідна зональна політика є важливими умовами для процесу економічного розвитку. Фактично вони мають вирішальне значення для створення такого середовища, яке сприятиме економічному розвитку. Багато органів місцевого самоврядування зараз дуже ретельно переглядають свої нормативні положення, аби впевнитись, що "кошт ведення бізнесу" у їхній місцевості належно відображає їхню зацікавленість в економічному зростанні. Наприклад, деякі муніципалітети нещодавно запровадили для підприємств центри комплексного юридичного обслуговування. Такі центри й досі вважають новітнім явищем.

## **Соціальне середовище як ресурс у плануванні**

Рішення щодо географії нових інвестицій, які приймаються у приватному секторі, не завжди ґрунтуються тільки на об'єктивних даних. Справді, остаточний вибір одного з двох або більше можливих варіантів найбільше залежить від внутрішнього чуття або інтуїтивної реакції. Підприємці деколи вирішують не відкривати філії у тому чи іншому місті через те, що місцеве населення там славиться своїм ворожим або антагоністичним ставленням до бізнесу. Фірма може не захотіти, щоб її працівники перебували у такому соціальному середовищі, і надати перевагу "першому-ліпшому" місцю, де населення лояльніше ставиться до підприємств конкретної галузі економіки. Усі регіони по всьому світі мають майже однакові можливості доступу до ринків, отже, презентабельність кожного конкретного місця має надзвичайно велике значення для його майбутнього.

Часто ініціаторові якогось проекту доводиться захищати свої позиції через те, що органи місцевого самоврядування своєю діяльністю радше стримують розвиток, аніж сприяють йому. Автори проектів визнають, що їм, зазвичай, складно порозумітись з місцевим активом, бо він незацікавлений в економічних та соціальних результатах будь-якого проекту. Ця критика стосується багатьох рівнів місцевої адміністрації, включаючи виконавчий та

технічний. Усі ініціатори проектів одностайно називають один найсуттєвіший недолік у роботі муніципальних структур - це зволікання, тобто зволікання з наданням пропозицій на розгляд місцевих рад для прийняття рішень. Іншим важливим об'єктом критики є процедура затвердження проектів - міські чиновники заявляють, що хочуть перемогти "будь-яким коштом", й відмовляються бодай на крок вийти за межі своїх вузьких нормативних повноважень. Муніципальні службовці повинні лояльніше ставитись до всіх справ, що стосуються розвитку міста - розроблення проектів, передача пропозицій на подальший розгляд чи зміна зональних тарифів - крім того, вони повинні оперативно та ефективно врегульовувати питання поміж собою.

Муніципалітети міст можуть як один із пунктів стратегії встановити конкретні процедури для обробки всіх пропозицій стосовно розвитку міста й пов'язаних із ним програм та поінформувати про них громадськість. Якщо громадськість стежитиме за розглядом усіх проектів, що стосуються розвитку міста, то це допоможе спростувати будь-які необґрунтовані чи несправедливі нарікання підприємців на затягування процесу. Одночасно це може забезпечити оперативніший та ефективніший підхід до справи з боку муніципальних службовців. Деякі громади доручають усю відповідальність за долю пропозицій щодо розвитку підприємництва/промисловості керівникові департаменту планування. Це включає отримання, обробку та затвердження (або відхилення) заявок на проекти, а також нагляд за їх впровадженням аж до остаточного завершення.

Органи місцевого самоврядування мають усі необхідні ресурси, щоб впливати на економічні процеси та розвиток сфери зайнятості. Щоб місцеві ради змогли мобілізувати усі ресурси й виробити на їхній базі єдину стратегію, а також визначити, які ресурси потрібно залучити ззовні - це може бути, наприклад, фінансова підтримка для конкретного проекту чи виду діяльності - їм доведеться виховувати в собі нове розуміння своєї ролі та обов'язків. Коли місцеві ради вирішать, як вони повинні діяти в тих

унікальних умовах, що склалися в їхньому місті чи районі, вони матимуть декілька альтернативних ліній поведінки. Про ці напрями дій, щодо яких повинні визначитись місцеві політики, йдеться у наступних розділах.

### **3.1.3 Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку**

Перше, з чого повинна розпочати свою діяльність будь-яка організація, зацікавлена у місцевому економічному розвитку, це визначити ту роль, яку вона хоче виконувати у процесі розвитку. Конкретна позиція, яку займе та чи інша організація, великою мірою визначатиме план розвитку та засоби, які ця організація збирається застосовувати, щоб ініціювати економічний розвиток.

Організації мають деякі обмеження щодо можливих видів діяльності, які можуть зумовлюватись їхньою новою або традиційною місією або ж статутними документами. Для кожної організації завжди складно виходити за межі своїх офіційних повноважень. Отже, перед тим, як розпочати будь-які спроби формувати місцеве економічне середовище, кожна організація повинна визначити, якою буде її роль у процесі розвитку. Для всіх організацій, що хочуть сприяти розвитку економіки та сфери зайнятості, загалом існує чотири можливі лінії поведінки: вони можуть виступати як підприємці, координатори, посередники або ж стимулювати ініціативи, що мають на меті місцевий розвиток.

#### **Роль підприємця, що ініціює розвиток**

Якщо організація вибирає цю роль, то вона повинна взяти на себе повну відповідальність за управління комерційним підприємством. Органи місцевого самоврядування чи місцеві організації можуть вирішити самі управляти комерційними підприємствами. Землю чи будівлі, що перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування, можна використати для розвитку економіки. Органи місцевого самоврядування можуть залишити ці земельні ділянки й будівлі, що використовуватимуться у комерційних цілях,



у комунальній власності, або ж вони можуть передати ці ресурси місцевим громадським організаціям.

Цілком очевидно, що органи місцевого самоврядування можуть ефективніше використовувати комерційний потенціал тих земельних ділянок та будівель, які вони мають у своєму розпорядженні. Плєжі, узбіччя доріг, заповідники, адміністративні центри міст можна використати для різноманітних видів діяльності, що забезпечують робочі місця. Органи місцевого самоврядування повинні виявити весь діапазон економічних можливостей і розглянути їх у контексті своїх інших завдань. Розвиток специфіки або якихось цікавих особливостей окремих місцевостей може призвести до збільшення потоку приїжджих, що розширює можливості для комерційної діяльності.

Місцеві громадські організації мають усі шанси управляти підприємствами та генерувати робочі місця у тих випадках, коли це не можуть робити приватні фірми, або ж забезпечити надання послуг там, де приватні фірми не хочуть брати на себе пов'язаний з цим ризик. Можливо й таке, що органи місцевого самоврядування забезпечуватимуть товари та послуги (а отже і робочі місця) для власної діяльності, особливо, якщо ці товари та послуги інакше доводилося б імпортувати з-поза меж їхнього міста чи регіону. Як приклад це можуть бути готелі, пекарні, стоянки для автопричепів та автофургонів в ізольованих районах, заводи, що виготовляють бетонні конструкції та каменедробильні підприємства, а також дитсадки у містах.

Якщо завдання місцевої влади - відродити райони, що переживають економічний спад, то, щоб стимулювати розвиток торгівлі, зайнятості, збільшити надходження до місцевого бюджету тощо, вона може активно діяти або самостійно, або у партнерстві з громадськими організаціями чи приватними підприємствами. Використання досвіду спеціалістів з планування, примусове злиття компаній, а також надання економічних

стимулів для зміни місця дислокації підприємств або реставрації приміщень - ось деякі з можливих напрямів дій.

### **Координування**

Муніципалітет або громадська організація може виступати як координатор, який визначатиме стратегію або пропонуватиме програми для місцевого розвитку. Оскільки послуги, що їх надають як органи місцевого самоврядування, так і громадські та приватні організації, впливають на економічну ситуацію на місцевому рівні, місцеві ради щораз більше намагаються взяти на себе керівну роль у плануванні та координуванні цих послуг на їхніх територіях. У контексті економічного розвитку ця роль може означати залучення громадських організацій до збору та аналізу економічних даних (напр., рівень зайнятості, структура робочої сили, рівень безробіття, види установ). Вона може також включати співпрацю з іншими муніципальними та державними структурами, комерційними підприємствами та громадськими організаціями, щоб розробити завдання, плани та програми, які стосуються розвитку економіки. Такий підхід забезпечує те, що всі сектори суспільства концентрують свою увагу та ресурси на досягненні однакових цілей, а отже, це допомагає ефективніше використати обмежену кількість ресурсів. Він також передбачає більшу узгодженість зі стратегіями та програмами економічного розвитку штату, внаслідок чого місцева економіка отримує шанс використати їх максимально.

Прикладами такого підходу можуть бути деякі регіональні програми розвитку туризму чи програми економічного розвитку, у розробленні яких спільно брали участь органи управління різних рівнів, а також інші сектори суспільства. Програми, що їх влада розробляє самостійно, навряд чи матимуть таку ж саму підтримку з боку громадськості, як спільно вироблені плани дій.

Найефективніше з владними структурами співпрацюють у створенні таких програм регіональні органи планування, до яких входять представники усіх секторів суспільства. Ці програми матимуть більший ефект, якщо вони

розроблятимуться на регіональному рівні, тому що тоді увага органів влади буде спрямована на економіку регіону. Такий підхід також забезпечує більше порозуміння між урядами штатів та органами місцевого самоврядування. Імовірно, що регіональні структури, у яких належно представлені всі сектори суспільства та які об'єктивно аналізують ситуацію й демонструють виважену позицію, матимуть високу довіру з боку владних структур, а отже, зможуть впливати на прийняття політичних рішень. Регіональні організації, створені органами місцевого самоврядування, добре пасують на роль інформаційних центрів та каталізаторів змін. Деякі громади створили місцеві неприбуткові організації, завдання яких є збирати економічну інформацію для місцевих потреб, а також проводити дослідницьку роботу.

### **Сприяння розвитку та посередництво**

Деякі громадські організації та/або органи місцевого самоврядування вирішили, що найлегше стимулювати розвиток, створивши у місцевості відповідний психологічний клімат. Це може допомогти прискорити процес розвитку, вдосконалити процедури розроблення економічних програм та зональні нормативи.

Муніципалітет міста або громадська організація може об'єднати декілька програм із різних функціональних сфер і виробити на їхній базі єдину стратегію економічного розвитку. Така стратегія не передбачає використання якихось додаткових ресурсів, а радше окреслює конкретні цілі. Вона визначає напрями застосування ресурсів громади й одночасно служить основою для додаткових програм, які з'являються у процесі вироблення конкретних планів дій.

Одним з ефективних способів застосування повноважень муніципалітету для сприяння місцевому розвитку є створення зон зайнятості або зон розвитку, а також запровадження відповідних нормативів, які б стимулювали конкретний вид, масштаб чи характер економічної діяльності. Такий підхід часто застосовується для охорони довкілля, однак він одночасно може бути спрямований і на реалізацію економічних цілей. До

таких перспективних районів зі сприятливими умовами для ведення бізнесу можна якимось способом привернути увагу потенційних ділових клієнтів.

І нарешті, члени місцевих рад як обранці місцевої громади можуть обстоювати місцеві інтереси перед вищими ешелонами влади, а також інформувати їх про ті економічні проблеми та можливості, які є у їхніх місцевостях. Позиція органів місцевого самоврядування буде міцнішою, якщо вони матимуть підтримку місцевого населення і підприємців й пропонуватимуть реалістичні й здійсненні способи розв'язання проблем.

### **Стимулювання розвитку**

Як громадські організації, так і міські ради можуть стимулювати створення й розширення підприємств за допомогою деяких конкретних дій, що спонукають фірми прийти до вашого міста або залишатись у ньому. Існує широкий діапазон таких стимулюючих заходів - від випуску брошур до надання площ для великих промислових підприємств або малих ремісничих майстерень.

Відомі навіть такі випадки, коли органи місцевого самоврядування надавали підприємствам у користування промислові будівлі. Принаймні в одному зі штатів якимсь було побудовано невеликі виробничі цехи, які передали в оренду підприємцям - за зниженою ціною упродовж перших кількох років роботи. Це один із варіантів дій, до яких можуть вдатися органи місцевого самоврядування у тих районах, де пошук відповідного приміщення є проблемою для підприємців.

У сфері туризму місцева влада може самостійно розвивати якусь конкретну "ідею" або ініціювати економічну діяльність на одному з найважливіших місць, яке залишається поза увагою приватного сектору. Наприклад, приміщення, що є у розпорядженні місцевих рад, можна використовувати як місце для торгівлі предметами мистецтва та виставок. У багатьох країнах органи місцевого самоврядування надають в оренду за зниженою ціною приміщення місцевим підприємствам та кооперативам, бо це допомагає їм задовольнити потребу населення у робочих місцях. Дії

місцевої влади залежатимуть від конкретної ситуації, що склалась у місцевості. Було б нерозумно, якщо б влада не намагалась ефективно використати свої ресурси для блага всього місцевого населення. Хоча ініціативи, що мають на меті місцевий економічний розвиток, не є панацеєю та не можуть забезпечити розв'язання всіх проблем, вони все ж значною мірою доповнюють стратегію економічного розвитку, яку проводять уряди штатів та федеральний уряд. Питання, зазвичай, полягає не у тому, чи повинні місцеві ради діяти, чи ні, а у тому, що саме вони повинні робити та в який спосіб.

### **3.1.4 Типологія підходів у плануванні**

Є дві умови, які виявляють вплив на процес планування економічного розвитку - це, з одного боку, тиск, зумовлений ситуацією на світовому та внутрішньому ринках, а з іншого - усвідомлення того факту, що цей тиск неоднаково позначається на економіці різних регіонів, тобто в одних відбувається зростання промислового виробництва, тоді як інші переживають економічний спад.

Отже, як ці умови підштовхують громаду до курсу економічного розвитку? Ставлення місцевого населення до тих чи інших подій та його сподівання формують уявлення про процес економічного розвитку. Місцеві громади повинні також чітко усвідомлювати те, що вони взяли курс на економічний розвиток, і тоді вони зможуть вдосконалювати або змінювати свою програму розвитку. Існує два підходи до економічного розвитку: реагування на зовнішні умови та реагування на потреби місцевого населення. Сьогодні загальнопоширеною тактикою є реагування на зовнішні умови, тоді як орієнтування на місцеві потреби вважається новітнім підходом, який щойно починає застосовуватись. Ці два різних підходи становлять основу для типології з чотирьох чітких способів планування розвитку місцевої економіки, яка переживає або зростання, або спад: дві загальнопоширені

моделі (планування з метою привабити нові підприємства та планування внаслідок зміни умов) та дві новітні моделі (планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин і стратегічне планування). Перші дві моделі передбачають реагування на ті економічні умови, що вже виникли. Планування з метою привабити нові підприємства - це те, що відоме як предактивний підхід до зовнішніх умов. Це означає, що громада ініціює деякі дії, щоб нарощувати або підтримувати економічний потенціал у своїй місцевості у відповідь на зміну кон'юнктури. Інший підхід полягає в очікуванні, доки зміняться умови; тобто це - реактивне планування, яке здійснюється внаслідок втрати промислової бази. Наступні два підходи є найбільш виваженими та враховують загальний стан економіки у регіоні й загалом у державі. Стратегічне планування - це справді проактивний підхід, який передбачає побудову в тій чи іншій місцевості ґрунтовної системи реагування на зовнішні та внутрішні умови, а планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин - це інтерактивний підхід, який визнає потребу у гнучкому ставленні до тих нових умов, що постійно з'являються.

### **Планування з метою привабити нові підприємства**

Планування з метою привабити нові підприємства - це традиційний підхід до економічного розвитку, котрий застосовує більшість громад, щоб заохотити великі корпорації відкривати у їхніх місцевостях свої філії. Участь громадського сектора у такому способі планування економічного розвитку дуже обмежена. Занепокоєння місцевих громад щодо відсутності чіткої стратегії та програми розвитку витісняють міцні позиції й жвавий розвиток приватного сектора. Стратегії, які передбачають такий підхід, здебільшого ґрунтуються на припущенні, що будь-який бізнес є благом для кожної місцевості. Індустріалізація району автоматично вважається правильною стратегією. Загалом це пов'язано зі загальнопоширеним переконанням, що індустріалізація вигідна всьому населенню.

Типова програма, побудована на такій концепції, міститиме широкий спектр економічних стимулів для розвитку бізнесу, а також конкретні дії, спрямовані на посилення "ділового" іміджу у місцевості. Оскільки планування з метою привабити нові підприємства найвідоміший спосіб планування місцевого економічного розвитку, ті чи інші різновиди цього підходу можна помітити чи не у кожній місцевості по всій країні.

### **Планування внаслідок зміни умов**

Планування внаслідок зміни умов - це порівняно новий метод, який має на меті пом'якшити або знівелювати найгірші наслідки скорочення промислових потужностей для місцевої економіки. Цей метод виник у зв'язку з занепокоєнням громад з приводу наслідків закриття місцевих промислових підприємств - особливо цих наслідків для місцевої робочої сили - і він має епізодичний характер. У більшості регіонів держави ця діяльність відображає найпоширеніший підхід, який застосовує громадський сектор у плануванні економічного розвитку. Стратегії, в основі яких лежить цей підхід, великою мірою покладаються на постійну фінансову підтримку з боку федерального уряду.

Основне припущення, яке стоїть за федеральними та місцевими стратегіями, призначеними пом'якшувати наслідки економічних змін, полягає у тому, що ця діяльність короткотермінова і проводиться лише в період кризи.

Цей підхід, однак, не передбачає гнучкості у реагуванні на зміни й надто залежить від фінансування коштом федерального бюджету. Федеральні стратегії, зазвичай, чітко окреслюються, стратегії ж місцевого рівня переважно не оголошуються, а визначаються за конкретними діями місцевої влади як ідеї, що стоять за цими діями. Однак для більшості спеціалістів з планування було б нескладно розпізнати, до якої категорії належить місцева промислова чи соціальна стратегія, якщо б її сформулювали виразно. У тих районах, де відбувається економічний спад, фірми закриваються або поступово скорочують виробництво на старіших, менш прибуткових заводах.

Така ситуація, звичайно, є дзеркальним відображенням циклу промислового зростання, який проходить в інших районах. Місцеві громади можуть або погодитись на ризик, пов'язаний з корпоративними моделями ухвалення рішень і відповідною поведінкою інвесторів, або ж вони можуть виробити власні стратегії, що дали б їм змогу впливати на корпоративні рішення. У широкому розумінні, погодитись на ризик, пов'язаний з рішеннями промислових корпорацій, які диктуються умовами на національному та глобальному ринках, означає - хоч більшість громад чинить цьому рішучий спротив - що корпорації можуть переносити свої виробничі цехи будь-куди, відповідно, вилучати й повторно здійснювати інвестиції без жодних зобов'язань перед місцевими громадами. Прямими наслідками цього будуть переїзди робітників та їхніх сімей, а непрямі наслідки негативно позначаються на працівниках інших підприємств, розмір штату яких залежить від купівельної спроможності місцевого населення. Падіння доходів населення, психологічний та фізіологічний стрес, вищі податки, більші витрати на соціальні програми та постійне зобов'язання амортизувати промислову інфраструктуру так чи інакше лягає тягарем на плечі всіх робітників у місцевості.

Теперішнє планування внаслідок зміни умов вже передбачає деякі конкретні види діяльності. Типовим зразком застосування такої моделі може бути програма, що проводиться внаслідок раптового, несподіваного закриття підприємства або внаслідок інших подій, що аналогічно впливають на сферу зайнятості. Стратегії розвитку та плани дій у цьому випадку розробляють так, щоб вони допомогли пом'якшити наслідки необхідної - але одночасно і неконтрольованої - передислокації підприємств для конкретної місцевості. Програми, що проводяться у межах таких стратегій здебільшого мають на меті задовольнити реальні довготермінові потреби громади.

Результатом планування тільки заради пом'якшення негативних наслідків економічних змін є дві речі. По-перше, оскільки фінансування під ці програми здебільшого надходить з федерального бюджету або з бюджету



штату, спеціалісти, що їх розробляють, не докладають достатньо зусиль для того, щоб створити справді ефективну програму розвитку місцевої економіки. Правила, що визначають, за яких умов можна отримати фінансування під таку програму, які цілі вона має переслідувати та інші схожі деталі не залишають місця для продуманого планування. По-друге, позиції експерта, що ініціював програму для відродження місцевої економіки за такою моделлю, стануть надзвичайно слабкими, коли фінансування з державного бюджету припиниться (як це часто трапляється), коли місцевість більше не зможе нести витрати, передбачені стандартною програмою пом'якшення наслідків або коли спеціалісти з економічного розвитку не матимуть у резерві альтернативного методу планування, який вони могли б запропонувати місцевій громаді.

### **Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин**

Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин - це новий підхід, поява якого була зумовлена неефективністю планування внаслідок зміни умов та усвідомленням того, що у плануванні потрібно радше передбачати й випереджати наслідки, аніж реагувати на них. Почастішали випадки закриття підприємств, що призводить до негативних економічних змін, громадські лідери почали усвідомлювати справжній масштаб економічних проблем, і дехто засумнівався у правдивості тих гіпотез, які є підґрунтям реактивного характеру моделі планування внаслідок змін. Оскільки планування внаслідок змін призначається для кризових періодів в економіці й застосовується лише після виникнення кризи, то ці програми рідко узгоджуються із загальним планом розвитку місцевості. Крім того, заходи, спрямовані на подолання кризи, здебільшого мають єдину мету - пом'якшити наслідки передислокації підприємств. Деякі місцеві чиновники тепер почали переглядати своє звичне ставлення до потреб підприємців.

Неодноразові випадки закриття заводів, банкрутства банків та криза на ринку нерухомості змусили місцевих чиновників змінити своє ставлення до планування економічного розвитку. У плануванні на випадок виникнення

непередбачуваних обставин розраховують як на найгірші, так і на найкращі з можливих результатів. Це може допомогти мобілізувати усі ресурси конкретної місцевості, щоб пом'якшити наслідки дії зовнішніх сил, або пристосуватись до нових умов.

Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин включає також оцінювання сильних аспектів усіх секторів економіки і передбачення можливих закриттів підприємств, розроблення потенційних проектів відродження економіки та забезпечення місцевих організацій і керівників інформацією, котра їм потрібна для ініціювання місцевих програм. Щоб ці завдання виконувались успішно, плануванням повинна займатись місцева організація з економічного розвитку або департамент муніципалітету з планування та розвитку, якщо такий є. Ця зміна акцентів вимагає, щоб експерти, які складають програми з пом'якшення наслідків економічних змін, пішли далі свого вміння "вибивати" гранти під програми. Тепер вони повинні застосувати свої практичні знання про те, як насправді функціонує місцева економіка, проаналізувати ключові елементи цієї економіки й розробити відповідну стратегію економічного розвитку та конкретні проекти, які можна було б успішно впроваджувати.

У плануванні на випадок виникнення непередбачуваних умов місцева політика стосовно промисловості, робочої сили та підприємств повинна відповідати місцевим потребам. Місцева стратегія розвитку повинна бути спрямованою на стабілізацію місцевих галузей економіки, щоб захистити економічну базу цієї місцевості у довшій перспективі. Одним із завдань планування економічного розвитку є визначення того, який рівень економічної діяльності забезпечить стабільність для місцевої економіки. Якщо спеціалісти з планування знатимуть структуру місцевої економіки, зв'язки між різними місцевими підприємствами й те, чиєю вони є власністю, а також потенційно можливі обсяги інвестицій у місцеву промисловість і загальну потребу у місцевих ресурсах, які реально можна забезпечити, то

вони зможуть допомогти місцевим чиновникам розробити відповідну економічну стратегію з урахуванням реалій конкретної ситуації.

Викуп робітниками контрольного пакету акцій підприємства, продаж акцій підприємства його працівникам на пільгових умовах, створення кооперативів, громадських організацій, місцевих корпорацій з розвитку та інші новітні форми діяльності, які з'являлись упродовж минулої декади, щоб стабілізувати економіку й запобігти скороченню робочих місць, заслуговують на ретельне вивчення. Багато з цих підходів потребують безпосередньої участі муніципальних структур на стадіях планування, фінансування та впровадження. Місцеву економічну стратегію треба визначити перед тим, як виникнуть проблеми. Тут знову-таки економічний розвиток вимагає вивчення тих умов та обставин, за яких іншим вдалось успішно стабілізувати місцеву економіку й розробити плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин, які передбачають активну участь спеціалістів з планування на кожному із етапів.

До видів діяльності, що пов'язуються з плануванням на випадок виникнення непередбачуваних обставин, належить чимало з тих заходів, що вже згадувались раніше, коли ми розглядали планування з метою привабити нові підприємства та планування внаслідок зміни умов. Однак у плануванні на випадок виникнення непередбачуваних обставин ці дії повинні ініціювати місцева громада. Можна навіть сказати, що планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин як модель стратегії економічного розвитку почало набувати форми лише після того, як ініціативи місцевих громад самі засвідчили, що вони є абсолютно необхідною умовою для успіху. Місцевий економічний розвиток, що на початку мав на меті лише поліпшити економічне становище малозабезпечених верств суспільства в умовах розвинутої економіки, вийшов за межі своїх завдань, і тепер одним з його аспектів є ініціативи робітників та місцевої громади, що виникають у відповідь на закриття підприємств.

## **Стратегічне планування**

Стратегічне планування - це найоптимальніший підхід для всіх місцевостей. Цей вид планування орієнтується на довготривалу перспективу й передбачає розбудову місцевої економіки на основі місцевих потреб. Це поняття - у тому сенсі, в якому воно вжито тут, а саме: словникове тлумачення слова стратегічний мінус його значення у військовому контексті - включає всі суттєві елементи: "використання всіх [місцевих] ресурсів через широкомасштабне перспективне планування й розвиток задля забезпечення [успіху]".

Щоб забезпечити успішний розвиток стабільної й заможної економіки, місцевості повинні орієнтуватись на довгострокові перспективи економічного розвитку. Така позиція дає змогу уникнути проблем, пов'язаних зі швидким - ледь не випадковим - зростанням, яке сьогодні часто можна спостерігати у тих місцевостях, що переживають економічне зростання. Вона також означає, що місцеві громади мають час, щоб мобілізувати всі необхідні ресурси й ретельно спланувати процес економічного розвитку, а також належно підготуватись до бажаного розширення економічної бази. їм варто також затратити час на вивчення тих уроків, котрі дорогою ціною засвоїли інші місцевості, навіть якщо місцевим лідерам бракуватиме терпіння для такого виваженого підходу. Виважений і ґрунтовний підхід до економічного розвитку спонукає місцевих керівників до відкритих дискусій та детального розгляду планів і стратегій, які матимуть вплив на всі сегменти громади.

Стратегічне планування у всіх випадках передбачає широкомасштабні заходи, спрямовані на максимальне використання всіх ресурсів. Це не обов'язково означає великі обсяги витрат з місцевого бюджету або значні субсидії від уряду штату - навпаки, це може означати скорочення фінансування з усіх зовнішніх джерел і зменшення ризику, пов'язаного з тривалим державним фінансуванням. Термін широкомасштабні заходи означає те, що економічний розвиток стає стратегічною метою всіх

підрозділів місцевого самоврядування. Відтепер усі законодавчі норми, податкова політика, діяльність у громадському секторі та місцевий бюджет розробляються з обов'язковим урахуванням довготермінових економічних цілей міста або місцевості. Стратегічний підхід у плануванні відводить спеціалістам з економічного розвитку головну роль у складанні місцевих бюджетів, виробленні місцевих норм та правил оподаткування, визначенні потреб у матеріально-технічному забезпеченні, а також обсягів і напрямів місцевого фінансування. Якщо сьогодні у виконанні цих функцій місцеві чиновники здебільшого керуються контраверсійними настановами або й взагалі не мають жодної чіткої лінії поведінки, то стратегічні міркування зумовлять виникнення деякої конкретної форми планування місцевої економіки. Інституцією, яка відповідатиме за стратегічне керівництво, буде організація з планування місцевої економіки або рада з питань розвитку, безпосередньо пов'язана з цими функціями муніципалітету. Отже, стратегічний підхід у плануванні зводиться до виконання щоденних обов'язків органів місцевого самоврядування з постійним урахуванням однієї додаткової мети: економічного розвитку.

І нарешті, типи підприємств, які потрібно розвивати, визначаються насамперед на основі потреб та ресурсів місцевості, а не на основі її економічних можливостей. З огляду на це органи місцевого самоврядування своєю політикою не повинні надавати переваг жодній конкретній формі підприємства. Тоді корпорації, франшизи, малі підприємства, кооперативи, громадські організації та інші потенційно можливі види підприємств опиняться в однакових умовах щодо місцевого економічного розвитку. Щоб проводити таку політику, місцевим громадам неодмінно доведеться позбавити деякі підприємства їхнього привілейованого становища, а іншим, можливо, поліпшити умови діяльності.

Модель втручання в економіку, що запропонована тут, - це модель розвитку, який ініціює місцева громада. Вона передбачає надзвичайно активну роль органів місцевого самоврядування, що полягає у скеровуванні

різноманітних видів громадської діяльності до економічного розвитку, дорученні складного завдання - стратегічного планування - відповідним департаментам й агентствам і роз'ясненні основним суб'єктам цього процесу, якими повинні бути їхні позиції, щоб вони узгоджувались з єдиною загальною стратегією. Існують факти, які свідчать про те, що зараз місцеві громади обмірковують деякі з цих положень, проте жодна місцевість досі не прийняла повністю розробленої стратегії економічного розвитку.

### **3.1.5 Особливості планування місцевого економічного розвитку**

Планування місцевої економіки ґрунтується на декількох головних концепціях, які є основою розвитку. Тут варто бути обережним, оскільки цей процес щойно розгортається, і його напрямок ще остаточно не визначився. Місцевий економічний розвиток як зона практичних дій залишається сукупністю минулого досвіду й реагування на поточні обставини. Він досі не є визнаною функцією органів місцевого самоврядування, як наприклад, планування чи поділ на зони або й навіть адміністративна робота. Деякі експерти з місцевого економічного розвитку працюють у муніципальних департаментах з розвитку. Інші пов'язані з торгово-промисловими палатами або з місцевими відомствами, які займаються промисловим розвитком чи створюють привабливий імідж місцевості, а ще інші працюють у місцевих громадських організаціях. Усі обставини, що стосуються місцевого економічного розвитку, дуже різноманітні. Однак як історія, так і обставини вказують на деякі характерні риси цих концепцій, що справді ведуть до розвитку.

#### **Зона дії**

Ця ідея є центральною у плануванні розвитку економіки й зайнятості. Вона полягає у тому, що економічна криза має визначену географію. Отже, існує потреба скеровувати ресурси, увагу й енергію у конкретні місцевості незалежно від макроекономічної чи соціальної політики. Програми місцевого

економічного розвитку розробляють так, щоб втручатись в економіку у потрібному місці й у потрібний момент та впливати як на людей, так і на місце.

### **Створення місцевих інституцій для розвитку**

Першим кроком до стимулювання місцевої економічної діяльності є створення відповідних для конкретної місцевості інституцій та організацій. Щоб сприяти розвитку, ці організації перетинають політичні, економічні й соціальні бар'єри як у громадському, так і у приватному секторі. Є чимало різноманітних інституцій, які займаються економічним розвитком - від комітетів, завданням яких є поліпшувати імідж місцевості й умови ведення бізнесу, до місцевих та районних корпорацій з економічного розвитку. Ці інституції мають декілька спільних рис. По-перше, вони є відкритими товариствами. Тобто вони намагаються залучити до своєї діяльності тих суб'єктів, котрі можуть викликати зміни. По-друге, вони репрезентують інтереси як громадського, так і приватного сектору. І нарешті, їхнім завданням є знайти капітал, який у поєднанні з відповідними ресурсами становитиме базу для економічного розвитку.

### **Заохочення місцевих громадян до участі у капіталі місцевих підприємств**

Важливим компонентом місцевого економічного розвитку є створення нових підприємств або збереження участі місцевих громадян у капіталі тих підприємств, що вже існують. Причина у тому, що місцеві фірми з часом перетворюються на головні офіси корпорацій, і для своєї діяльності вони використовують, здебільшого, місцеві ресурси - як людські, так й інші. Підприємці, зазвичай, є свідомими громадянами й охоче сприяють розвитку місцевості.

### **Об'єднання ресурсів у системі соціального забезпечення**

Соціальне забезпечення - це одночасно і згуба, і благо для відсталих районів. Для неімущих воно є своєрідним амортизатором миттєвої дії. Однак

роки державної підтримки та покоління безробітних однозначно свідчать про те, що ця система має межі своєї ефективності. Сьогодні держава проводить експерименти, намагаючись знизити залежність деяких верств суспільства від соціального забезпечення, поєднавши допомогу з безробіття з проектами, що мають на меті формувати у безробітних вміння та навички, які потрібні їм для праці. Кошти, що призначались на допомогу з безробіття, використовують натомість як дотації підприємствам, щоб ті брали на роботу безробітних, або ж безробітних залучають до різноманітних програм з економічного розвитку, розраховуючи так розірвати це закляте коло безпорадності й безнадії.

### **Поєднання стратегій економічного розвитку з програмами зайнятості**

Мета місцевого економічного розвитку полягає у диверсифікації місцевої економіки, щоб забезпечити ширші можливості працевлаштування для місцевого населення. Зрозуміло, що загалом економічний розвиток повинен охоплювати більше, ніж це, але такий підхід ґрунтується на припущенні, що бюджетні ресурси використовуватимуться для вдосконалення зв'язку між робочими місцями та працездатним населенням. Співвідношення між ними ніколи не буде ідеальним, однак воно може бути кращим, ніж сьогодні.

### **Створення якісних робочих місць**

Приваблення нових підприємств - це не те саме, що поліпшення умов життя людей у тому чи іншому районі. Не всі нові робочі місця означають збільшення економічного потенціалу місцевості. Важливо визначити, які робочі місця "пасують" місцевим жителям та дадуть їм змогу підвищити їхні вміння й навички до конкурентного рівня - як тепер, так і в майбутньому. Отож, місцевий економічний розвиток як втручання у ринкову систему має на меті збільшення можливості для місцевого населення мати стабільну



роботу й дохід, що веде до стабілізації суспільства - як в економічному, так і в соціальному аспекті

### **Поєднання бюджетних ресурсів з ресурсами приватного сектору**

Характерною особливістю американського досвіду у сфері місцевого економічного розвитку є поєднання бюджетних ресурсів з ресурсами приватного сектору, що дає змогу досягти таких цілей, яких жодний з цих двох секторів не зміг би досягти самотійно. Вміння організувати ці ресурси у правильну формулу стало унікальним внеском Америки до концепції місцевого економічного розвитку.

### **Висновки**

Отже, становище й характер політичних інституцій зумовили виникнення нової незвичної комбінації процесів й організаційних форм, що лягли в основу нової концепції - місцевий економічний розвиток. Її провідною рисою є визнання потенціалу місцевого населення. Вона ґрунтується на головній особливості ментальності нації - "розраховуй лише на самого себе".

Функцією уряду стало стимулювання, вирівнювання можливостей, фінансування й надання технічної допомоги. Добре це чи погано - але федеральний уряд займається промисловою політикою та національною стратегією розвитку лише тоді, коли інші засоби виявляються недієздатними. Він продовжує радше видозмінювати ринкові механізми, аніж створювати нові. Він наділив місцеві інституції політичними повноваженнями і використовує їх для місцевого управління. Як уряд, так і органи місцевого самоврядування переконані, що для подолання усіх проблем потрібно виправити недоліки в сучасній ринковій системі. Місцеві громади повинні звернути увагу саме на ці недоліки коли вони будуватимуть або перебудуватимуть свою економічну базу, щоб вона могла забезпечити їм тривалу економічну стабільність.

### **3.2 Методи аналітичних досліджень, що використовуються у плануванні місцевого економічного розвитку**

Основна ідея, на якій ґрунтується планування місцевого економічного розвитку, полягає у тому, що цей процес завжди починається з самоосвіти, далі йде розроблення стратегії розвитку, за цим - конкретні проекти. Замість того, щоб розглядати окремі місцевості тільки як території, на яких ведеться економічна діяльність, що зумовлюється зовнішніми чинниками, у концепції місцевого економічного розвитку місцевості вважаються основними структурними елементами національної економіки. Процес розвитку починається з вивчення внутрішньої ситуації у конкретній місцевості та визначення на її основі конкретних завдань, матеріальних засобів, методів та людських ресурсів, за допомогою яких можна будувати економічну базу та сферу зайнятості у цій місцевості.

#### **3.2.1 Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку**

Найважливішою передумовою ефективного втручання у місцеву економіку є визначення того, які саме дії потрібно проводити та в якому керунку. Про потребу діяти нам говорить як практичний досвід, так і інтуїція.

Зміни, що відбуваються у місцевій економіці, можуть залишатись непомітними для рядових громадян. Тому всі місцеві громади, незважаючи на те, великі вони чи малі, повинні мати у своєму арсеналі відповідні методи оцінки, які допоможуть їм виконати поставлені економічні завдання. Існує шість основних ознак, які відрізняють цей вид економічного аналізу місцевості від усіх інших. До них належать такі теоретичні засади:

(1) основним об'єктом аналізу є радше сама місцевість, а не окремі підприємства чи господарства, або залишки чи невеликі фрагменти більшої національної економіки у цій місцевості;

(2) невід'ємною складовою аналізу є вивчення можливостей

забезпечити керівництво й ініціативи, що виходять як з самої місцевості, так і з-поза її меж;

(3) ресурси місцевості є важливим компонентом у побудові аналітичної концепції;

(4) участь громадян у зборі й обробці інформації має велике значення, тому конкретний вид інформації та зручність її для тлумачення є настільки ж важливими, як і сама інформація;

(5) економічний аналіз місцевості - це цілісний процес, у якому вся місцевість розглядається як одне ціле, проте допускається те, що її людські, фізичні й економічні ресурси можуть бути розвинуті неоднаково;

(6) в економічному аналізі місцевості ставлення громадян до економічного розвитку слід розглядати і як сприятливий, і як стримувальний чинник.

Інформацію, яка потрібна для планування місцевого економічного розвитку, можна поділити на два сегменти:

(1) соціально-економічна база

(2) здатність конкретної місцевості до розвитку. У цьому розділі особлива увага приділяється кількісним методам аналізу економічного стану місцевості й можливостей, які для неї існують. Також описується той економічний і соціальний потенціал, який повинне мати кожне місто, щоб перетворити свої економічні можливості у програми з розвитку.

### **Аналіз соціально-економічної бази**

Щоб розпочати процес економічного розвитку, потрібно володіти інформацією щодо п'яти широких аспектів, які стосуються цієї теми.

*Демографічна статистика місцевості.* Потрібно отримати класифікацію населення за віковими групами, а особливо - інформацію про види зайнятості, вік, розмір доходів та розподіл населення за видами діяльності впродовж останнього десятиріччя; до цього слід додати аналіз непрацездатного населення, що ґрунтується на дослідженні територіального розселення жителів віком нижче від 15 та вище 65 років. Мета вивчення

стану населення полягає у визначенні економічної життєздатності конкретної місцевості та виявленні тієї категорії населення, котра повинна стати об'єктом для запропонованої економічної діяльності.

*Особливості ринку праці.* Сюди повинна входити інформація про розподіл робочих місць між особами чоловічої й жіночої статі у кожному секторі промисловості, з використанням стандартних галузевих кодів. До цього варто ще додати принаймні інформацію про місцевий рівень безробіття та про кількість частково зайнятих осіб у кожному з секторів місцевої економіки за останні п'ять років. Структура зайнятості покаже, які саме людські ресурси присутні у конкретній місцевості або які ресурси потрібні для її економічного розвитку, а також те, яка частка місцевої робочої сили потребує зовнішньої допомоги.

*Економічні параметри.* Потрібно дослідити економічну базу місцевості, ті зміни, що у ній відбуваються, й те, як вона реагує на нові економічні умови; варто розглянути не лише минулий і поточний стан економіки, а й ті чинники, від яких залежить економічна стабільність місцевості. Аналізуючи загальні економічні параметри місцевості, слід пам'ятати, що існуюча структура місцевої економіки не обов'язково оптимальна, і у майбутньому вона не мусить залишатись незмінною. Дослідження структури місцевої економіки - це надзвичайно важливий перший крок до розроблення довготривалої програми економічного розвитку, що будується на тих економічних можливостях, які має перед собою конкретна місцевість, та спрямована на задоволення місцевої потреби у робочих місцях.

*Фізичні/природні умови.* Слід вивчити ті фізичні особливості місцевості, що стосуються її економічної бази. До таких особливостей належать природні ресурси (сільське господарство, корисні копалини, ліси тощо), наявність землі для промислової забудови (як тієї, що перебуває в експлуатації, так і тієї що не експлуатується), транспортні шляхи та комунікації, стан житлового фонду, а також ті місця й будівлі, які можна

використати для розвитку туризму. Інвентаризація активів (і пасивів) місцевості допомагає визначити її економічні переваги (й недоліки).

*Послуги для населення.* Потрібно виявити весь той діапазон соціальних, освітніх, рекреаційних і культурних послуг, що доступні для населення конкретної місцевості. Ці послуги підвищують привабливість місцевості як середовища, в якому живуть і працюють.

Цей перелік категорій не слід розглядати як вичерпний, а радше як основу для накопичення відповідної інформації про місцевість. Залежно від конкретних обставин корисними можуть виявитись також і інші конфігурації даних. Вибір того чи іншого переліку категорій даних залежить деякою мірою від особистих уподобань та уявлень, і його завжди можна переглянути. Однак одного правила слід дотримуватись завжди - разом ці категорії повинні відображати єдине ціле - тобто, загальну картину місцевої економіки. Тільки дослідивши соціально-економічну базу місцевості, можна робити висновок про її основні економічні проблеми й завдання. Цей висновок може містити такі пункти:

#### *Населення*

- Основні характеристики місцевого населення
- Конкретні позитивні риси населення
- Загальні недоліки населення
- Місця, де у перспективі потрібно поліпшити характеристики населення - наприклад, за допомогою внутрішньої міграції груп конкретного віку або кваліфікації
- Інші позитивні моменти або недоліки, зумовлені особливостями місцевого населення

#### *Зайнятість*

- Позитивні риси місцевої робочої сили
- Недоліки місцевої робочої сили

- Місцева потреба у робочих місцях та тенденції на майбутнє (припущення)

- Потреба в освіті та професійній підготовці
- Групи населення, що потребують допомоги у працевлаштуванні

#### *Структура економіки*

- Сучасна структура та тенденції у місцевій економіці
- Слабко розвинуті сектори економіки
- Можливості диверсифікації економічної бази
- Райони, де відбувається економічне зростання

#### *Соціальні чинники*

- Найважливіші позитивні риси місцевої громади
- Переваги, які потребують уваги
- Згуртованість місцевих лідерів

#### *Фізичні/природні умови*

- Основні позитивні риси фізичних ресурсів
- Переваги, зумовлені географічним розташуванням та природними умовами
- Недоліки, зумовлені фізичними умовами місцевості

### **Способи збору й аналізу інформації**

Існує три загальні способи проведення збору й аналізу інформації. Перший з них - це здобування тих даних, які є у розпорядженні місцевих структур, відповідальних за планування та надання соціальних послуг, а також тієї інформації, якою володіють окремі місцеві жителі. У кожній місцевості є такі люди, які вже дослідили це місце в усіх можливих стосунках та аспектах - часто це відбувалось протягом тривалого проміжку часу. Людей, котрі живуть, працюють та проводять свій вільний час у конкретній місцевості, варто долучити до процесу планування місцевого економічного

розвитку й довідатись про їхні знання та ідеї через проведення особистих інтерв'ю, громадських слухань та зібрань; через церкву, клуби та торговельні спілки; через пресу, радіо та телебачення, а також через інші канали.

Окрім цього, потрібно докласти максимум зусиль, щоб залучити лідерів місцевої громади, а також інших зацікавлених та обізнаних громадян, до участі у дорадчих комітетах та інших офіційних структурах, пов'язаних з процесом планування. Ці люди часто уособлюють колективне мислення та знання тих місцевих громадян, котрі мають спільні уявлення про конкретні напрями розвитку або компетентні у цій сфері, але не можуть безпосередньо брати участь у процесі планування. Інший спосіб збору інформації та її аналізу - це так звані спеціальні дослідження. Однією із форм таких спеціальних досліджень може бути оцінка економічних показників на кінець кожного циклу планування. Варто також використовувати поточні звіти, розгляд конкретних прикладів з практики, аналіз економічної доцільності проектів тощо.

По-друге, іншим ефективним методом пошуку інформації на конкретну тему є соціологічні опитування. Такі опитування можуть проводити консультанти, штатні працівники, які займаються плануванням, дорадчі комітети, місцеві організації або місцеві громадяни, які мають спеціальні знання у відповідній галузі, студенти університетів - для них це могло би бути частиною навчальної практики - чи будь-хто інший, хто має належний статус і користується довірою серед місцевої громади. Важливо, щоб той, хто проводитиме соціологічне опитування, постійно пам'ятав, хто є його "клієнтом". Це означає, що усі друковані матеріали повинні бути зрозумілими для широкої аудиторії й відповідати насамперед потребам планування, а не інтересам опитувача. Перед тим, як розпочати будь-яке дослідження, потрібно чітко узгодити точний обсяг та тривалість роботи. Тобто треба встановити граничні дати виконання завдань та призначити часті оперативні наради, у яких братимуть участь особи, що здійснюватимуть

нагляд за проектом (а саме: штатні працівники, відповідальні за планування, та дорадчі комітети).

І нарешті, останній спосіб збору інформації та її аналізу полягає у проведенні комплексного кількісного аналізу. Цей підхід особливо ефективний для виявлення порівняльних переваг і недоліків місцевої економіки та для визначення основних проблем і можливостей розвитку, які можна помітити лише порівняно зі загальними тенденціями в економіці держави. Такий аналіз дає змогу провести оцінку відносного стану місцевої економіки й має особливо велике значення для формулювання цілей і завдань, а також для визначення й оцінки різних стратегій та проектів. На жаль, результати цих методів аналізу часто представляють у такий спосіб, що нефахівцям вони видаються незрозумілими або й навіть загрозливими. Проте існують досить прості способи ефективного застосування цих методів. Однак цей розділ не має на меті дати повне та вичерпне визначення методів кількісного аналізу

### **Мета збору й аналізу інформації**

Хоча конкретні способи збору й аналізу інформації для планування місцевого економічного розвитку у різних місцевостях будуть різними, основні завдання у більшості випадків залишатимуться однаковими:

- Довідатись, як місцеве населення ставиться до економічного розвитку, зібрати інформацію про економічні й політичні умови та визначити конкретні цілі.
- Визначити, які структури з тих, що нині займаються економічним розвитком, місцева влада може використати для координування діяльності та планування.
- Визначити, чи економічним розвитком повинні займатись тільки органи місцевого самоврядування, чи вони повинні співпрацювати з якоюсь іншою структурою, чи ж, навпаки, цим повинна самостійно займатись інша структура.



- Виявити ті бар'єри, які у конкретному випадку перешкоджають співпраці з іншими інституціями, якщо ця співпраця бажана.

- Забезпечити підтримку для запропонованої діяльності на сприяння економічному розвитку з боку місцевих громад, політичних угруповань та профспілок (напр., створити офіційну консультативну раду, до якої входитимуть представники тих структур, які спільно координують процес розвитку).

- Скласти перелік майбутніх віх у розвитку як орієнтир для оцінки досягнутого прогресу, а також передбачити можливість коригувати діяльність залежно від реальних результатів.

Вибір тих чи інших методів аналізу повинен зумовлюватись метою. Мету треба визначити з самого початку, а не після збору інформації.

### **Як правильно підбирати інформацію та приймати правильні рішення**

Потребу бути розбірливим у підборі інформації переоцінити важко. Незалежно від того, який багатий досвід планування має та чи інша громада, способи збору інформації варто добре продумати заздалегідь. Усю інформацію потрібно поділити на важливу, корисну та бажану, корисну, але, мабуть, несуттєву або ще менш вартісну. Довжелезні звіти, рулони паперу й дані заради даних тільки ускладнюють процес планування. Серед інших вимог, яким повинна відповідати інформація, потрібна для планування, такі:

- Важливо, щоб підібрані дані можна було порівнювати. Самі собою дані не матимуть жодної вартості, якщо користувачі не зможуть одразу ж порівняти їх з іншими даними.

- Важливо, щоб інформація була узгоджена між собою, щоб усі дані можна було звести до "спільного знаменника".

- Потрібно забезпечити можливість швидкого доступу до всіх даних. Інформація, що захована у якійсь застарілій базі даних, може бути ретельно підібраною, придатною для порівняння та актуальною, однак вона не матиме

жодної вартості, якщо її не можна буде витягнути з архіву, коли виникне потреба у ній.

### **Участь місцевого населення у зборі інформації**

Важливо визнати, що дослідження соціально-економічної бази конкретної місцевості, її потреб та готовності до розвитку - це значно більше, ніж просто збір інформації. Йдеться про оцінку спроможності місцевої громади вживати заходів для розвитку власних ресурсів. Більшість інформації, яка потрібна для такого аналізу, напевно, можна отримати вже у сусідньому будинку - у місцевому агентстві з планування чи соціальних послуг. Проведення оцінки соціально-економічного потенціалу місцевості та її готовності до розвитку шляхом безпосереднього опитування місцевих мешканців може виявитись надзвичайно ефективним способом залучення громадян до планування економічного розвитку. Звичайно, тут є деякі застереження. Буває, що крайній термін звернення про фінансування не залишає часу на проведення соціологічного опитування. Крім того, цей спосіб збору інформації не найдешевший.

### **3.2.2 Готовність місцевості до економічного розвитку**

Інформація про стан місцевої економіки сама собою ще не свідчить про здатність населення того чи іншого міста реально включитись у процес економічного розвитку. Тому крім визначення економічної потужності конкретного міста чи району потрібно провести ще й аналіз його інституційної бази. Це дещо абстрактний, проте не менш важливий аналіз, котрий вимагає суб'єктивних оцінок місцевих інституцій та визначення того, наскільки місцеве населення готове проводити конкретні заходи, що мали б змінити матеріальні умови у місцевості. У результаті розгляду передумов успішних програм з місцевого розвитку підтвердилось те, що аналіз рівня готовності місцевого населення до діяльності, спрямованої на розвиток -

надзвичайно важливий крок, який має вирішальне значення у плануванні місцевої економіки.

Ефективні заходи на сприяння місцевому економічному розвитку повинні стимулювати розвиток, забезпечивши відповідні інституційні системи, замість того, щоб за допомогою різноманітних маневрів створювати або купувати кращі економічні умови. Однак досі науковці, експерти та консультанти приділяли занадто мало уваги такому чинникові процесу планування розвитку, як рівень підготовленості місцевої громади.

Щоб належно оцінити здатність міста, району чи регіону до проведення довгострокової комплексної стратегії соціально-економічного розвитку, потрібно мати інформацію про місцеву інституційну систему, і особливо про такі її складові:

Місцеві громадські інституції.

Треба визначити, який внесок до програм з економічного розвитку можуть зробити місцеві клуби, волонтерські організації, церкви, організації, що надають соціальні послуги та місцеві громадські комітети.

*Економічні установи*

Економічні організації місцевого значення - такі як торгово-промислові палати, асоціації торговців, корпорації з місцевого розвитку, профспілки й державні агентства з розвитку - можуть значно сприяти процесові економічного розвитку завдяки своїм професійним знанням та вмінням. Важливо визначити, який внесок могла б зробити кожна з цих організацій, й оцінити їхні можливості щодо економічного розвитку та ступінь довіри до них місцевого населення.

*Політичні установи*

Місцева влада є головною фігурою у процесі місцевого економічного розвитку, а отже, місцеві органи самоврядування повинні брати якнайактивнішу участь у цьому процесі через представництво у радах, комісіях та агентствах.

### *Фінансові установи*

До них належать банки, будівельні товариства, товариства венчурного капіталу, корпорації з місцевого розвитку, корпорації з розвитку міста та центри підтримки малого бізнесу, їх усіх потрібно мобілізувати для підтримки місцевого економічного розвитку. Треба також зважити, який внесок можуть зробити ці організації до процесу економічного розвитку.

### *Освітні заклади і центри професійної підготовки кадрів*

Освіту, а особливо, вищу, можна розглядати як один із основних ресурсів для економічного розвитку. Важливо створити такі умови, щоб освітні заклади і центри професійної підготовки кадрів забезпечували для програм з економічного розвитку як спеціалістів з належним рівнем знань та навичок, так і можливості проводити кваліфіковані дослідження, що вкрай потрібні для планування розвитку. Варто також оцінити їхнє бажання та здатність виконувати ці функції.

Взаємозв'язки між окремими установами - не менш важливий чинник, ніж сам факт їхнього існування. Потрібно, щоб між ними існували добрі робочі стосунки, тому що усі вони відіграватимуть якусь роль у процесі розвитку місцевої економіки та сфери зайнятості.

Щоб розпочати діяльність щодо сприяння місцевому економічному розвитку громада повинна через свої місцеві інституції бути спроможною виконувати п'ять функцій, пов'язаних з розвитком:

- (1) економічне планування,
- (2) розвиток соціальної та громадської сфери,
- (3) раціональне використання матеріальних ресурсів та землі,
- (4) цільовий маркетинг місцевості з метою привабити комерційні та промислові підприємства,
- (5) забезпечення місцевого фінансування.

Внаслідок аналізу цих пунктів з'являється загальна схема, яка відображає стратегії й програми, що їх конкретна громада може і повинна ініціювати.

Перша функція, економічне планування, а також остання, місцеве фінансування, є важливими передумовами, що виступають як межі процесу планування розвитку. Чимало міст, які мають сильне керівництво, виявляються неспроможними забезпечити достатню кількість ресурсів для створення бази даних про стан місцевої економіки або для розвитку місцевої фінансової бази для підтримки майбутніх проектів. Водночас деякі міста звертаються по висновки експертів про стан місцевої економіки, а місцеве населення не виявляє жодного інтересу до них. Три категорії, що залишились - планування соціальної сфери, раціональне використання матеріальних ресурсів та землі, а також цільовий маркетинг місцевості - це технічні аспекти місцевого економічного розвитку.

Місцеві чиновники можуть здебільшого взяти на себе керівництво й забезпечити ресурси для поліпшення фізичного середовища місцевості. В еру промислового виробництва для розвитку фізичного середовища достатньо було таких стимулів, як низькі податки, відповідні зональні тарифи та інфраструктура, при достатній кількості дешевої землі для потреб промисловості і торгівлі. Сьогодні для розвитку фізичного середовища потрібно проводити агресивну політику щодо використання землі, житлового будівництва, соціальних та комунальних послуг, а також щодо поліпшення зовнішнього вигляду міста, й усе це в сумі доповнює ретельно продуману місцеву стратегію економічного розвитку.

Цільовий маркетинг місцевості з метою привабити комерційні й промислові підприємства та фінансування є ядром тієї частини програми місцевого розвитку, що стосується розвитку бізнесу. Економічний розвиток повинен чітко пов'язуватись з оптимальним використанням людських та матеріальних ресурсів місцевості. Крім того, він повинен привести до підвищення конкурентних переваг конкретної місцевості через оптимальне поєднання тих галузей економіки, що представлені у ній, та до посилення її привабливості для тих підприємств, що доповнюватимуть роботу місцевих.

Розвиток соціальних ресурсів це зв'язковий компонент будь-якої програми економічного розвитку. Як зазначалось раніше, завжди потрібно намагатись створювати такі робочі місця, які відповідають місцевому населенню, а не навпаки - змушувати людей пристосовуватись до робочих місць. Технічним та вищим навчальним закладам слід зосередитись на підготовці інтелектуальних ресурсів для місцевої промислової бази, а не просто готувати студентів "на експорт". Усі громади, незалежно від їхніх розмірів, повинні розробити для себе змістовні стратегії розвитку - але це лише після того, як вони проведуть комплексну оцінку свого рівня підготовленості до впровадження цих стратегій. Більшість громад, по суті, не готова до програм з економічного розвитку.

Наприклад, чимало громад мають незначні можливості щодо планування розвитку, або ж не мають їх взагалі - у них недостатньо інформації для формулювання комплексних програм економічного та соціального розвитку. Ці громади переважно не мають змоги координувати процес розвитку, про що свідчить відсутність у них координаційної організації. Побільше, зовсім небагато громад має ретельно розроблені рекламні програми, які б висвітлювали якісь визначні особливості їхнього міста, або цільові стратегії розвитку туризму, промисловості чи комерційної сфери.

Іншим суттєвим компонентом місцевого економічного розвитку є готовність місцевої громади йти на поміркований ризик. Місцеві жителі повинні мати бажання застосовувати ресурси, що є у їхньому розпорядженні, та використовувати всі шанси, щоб змінити умови свого життя.

## **Висновки**

Самі прийоми та методи аналізу не допоможуть місцевим громадам ні виявити ті проблеми, що стримують розвиток, ні знайти способи розв'язання цих проблем. Кожна проблема має унікальні особливості, що потребують індивідуального підходу та застосування нових способів аналізу. Прийоми і

методи аналізу, що описані тут, є стандартними засобами, які можуть виявитись корисними для визначення або місця, або напряму втручання у місцеву економіку. Ці методи не повинні скеровувати процес розвитку, а допомагати експертам, що працюють над місцевим економічним розвитком, виробити певні критерії, за якими вони зможуть орієнтуватися, де вони перебувають у цей момент, куди вони можуть піти та якими можуть бути наслідки застосування альтернативних рішень. Наша остаточна мета - розширити сферу зайнятості, справедливо розподілити суспільні блага та знизити рівень залежності конкретної місцевості. Ці системи аналізу допомагають нам оцінити, до якого ступеню потрібно поліпшувати умови у тій чи іншій місцевості, орієнтуючись на згадані параметри, та визначити після запровадження нових стратегій, чи виявили вони вплив на якийсь з цих параметрів або на усі.

### **3.3 Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку**

Чому держава та громадськість здійснюють інвестиції у розвиток приватного сектору - це основне питання, яке повинні ставити собі дослідники й автори. Такі дії держави й громадського сектору пояснюються складністю відродження районів, які ігнорує приватний сектор. У відповідь на це ігнорування та/або на неефективність ринкового механізму, громадський сектор мусить стимулювати кредитування приватних підприємств. Окрім того, він повинен гарантувати інвесторам безпеку їхніх інвестицій і захистити їх від можливих ризиків, щоб ефективно поєднати суспільно корисні інвестиції з прибутковими інвестиціями.

Налагодження партнерських стосунків між громадським і приватним секторами - тривалий і складний процес, що потребує часу. По-перше, потрібно переконатись, що задуманий проект справді має шанс на існування в умовах того середовища, яке він покликаний вдосконалювати. По-друге,

кожний проект потрібно скомпонувати так, щоб він пройшов тест на життєздатність у вигляді побудови плану дій, в якому дещо детальніше описуватиметься сам проект, очікувані результати від його виконання, ресурси, що знадобляться, та необхідна інфраструктура. Коли йдеться про менші, простіші проекти, розраховані на відносно короткі проміжки часу, то самого плану дій може виявитись достатньо, щоб отримати від основних учасників проекту формальну згоду на його реалізацію та забезпечити необхідні засоби, фінансування та персонал.

Коли ж проекти стають більшими, складнішими й плануються на довші терміни, то, щоб клопотати про ресурси, план дій стосовно реалізації такого проекту потрібно повністю деталізувати. Детальний план дій потрібний завжди, якщо місцева влада збирається діяти самостійно, або коли йдеться про проекти, котрі потребують підтримки місцевої влади.

Зі складанням детального плану проекту, що є вже п'ятою фазою процесу місцевого економічного розвитку, пов'язується чотири основні завдання:

1. Оцінка життєздатності проекту.
2. Детальний техніко-економічний аналіз проекту.
3. Складання остаточної схеми проекту та бізнес-плану.
4. Розроблення програми нагляду за реалізацією проекту та оцінки його результатів.

Основною відмінністю детального плану проекту від раніше згаданого плану дій є ступінь конкретизації. У цьому розділі розглядаються загальні правила складання детального плану проекту, які згодом можна пристосувати до будь-яких конкретних вимог.

### **3.3.1 Оцінка життєздатності проекту**

Розроблення проекту - це детальне формулювання конкретних ідей проекту й визначення їхнього реального потенціалу. На цьому етапі потрібно



прийняти рішення про те, чи варто завершувати стадію планування й переходити до стадії виконання проекту. Загалом, процес розроблення проекту полягає у вивченні однієї або декількох привабливих ідей, кожен з яких чітко формулюють та конкретизують, щоб відкинути ту або ті з них, котрі видаються нежиттєздатними. Проект вважається корисним та потрібним, якщо він має потенціал у сенсі стимулювання економічного розвитку та створення нових робочих місць - принаймні, як впливає з його попередньої оцінки. У розробленні проекту його життєздатність розглядається у стосунку до чотирьох взаємопов'язаних чинників: підтримка з боку місцевої громади, переваги й недоліки місце розташування підпри

### ***Підтримка місцевої громади***

Оскільки економічний розвиток - справа громади, то формулювання та відбір проектів з місцевого економічного розвитку - це політичний акт у масштабі цілого району або міста, про розвиток якого йдеться. Спершу експерти, котрі займаються місцевим економічним розвитком, визначають, яка частка місцевого населення повинна підтримати проект, щоб він мав шанс на успіх. Тоді вони вирішують чи справді ідея конкретного проекту має достатню підтримку з боку громадськості.

Намагаючись визначити, чи матиме конкретний проект підтримку у тому чи іншому районі, слід бути обережним. Може статись, що чимало окремих осіб та організацій спочатку підтримають ідею проекту, не заглиблюючись у його суть, а коли цей проект от-от повинен буде стати реальністю, вони відмовляться брати у ньому участь. Аби запобігти виникненню такої проблеми, автори проектів повинні домагатись від своїх майбутніх партнерів чітких усних зобов'язань. Такі неофіційні зобов'язання потрібні, позаяк проводити цей процес на якійсь іншій основі занадто обтяжливо. Офіційні зобов'язання даються лише тоді, коли проект вже визнано життєздатним, коли складено план дій і визначено усіх основних учасників проекту та їхні функції.

### ***Життєздатність проекту з огляду на місцезташування***

Провести аналіз життєздатності проекту з огляду на місцезташування/ринок майбутнього підприємства - означає визначити, які ресурси потрібні для реалізації цього проекту та чи вони є. Потрібно з'ясувати, як конкретна пропозиція узгоджується з іншими чинними або запропонованими проектами. Далі автори проекту повинні визначити потенційних споживачів тих товарів чи послуг, які з'являться у результаті реалізації конкретного проекту, й відповісти на такі запитання: Хто вони такі? Де вони є? Чому вони купуватимуть цей продукт? Як часто вони це робитимуть? Тоді автори проекту повинні відступити на крок і вивчити ринок цього продукту. Вони повинні визначити, чи галузь, до якої належить конкретний продукт, переживає зростання, чи ринок цього продукту розширюється і яким буде цей ринок, коли проект розпочнеться. Наступний крок - аналіз конкуренції. Якими є сильні й слабкі риси цього продукту з огляду на конкуренцію? Яка стратегія захоплення ринку, тобто, що робитиметься для того, щоб завоювати клієнта? Відповіді на ці запитання допоможуть зрозуміти дві важливі речі:

- (1) чи варто продовжувати роботу над конкретним проектом,
- (2) що консультанти повинні додати до формального дослідження ринку та до плану маркетингу на подальших стадіях процесу економічного розвитку.

Якщо проект пройде тест на життєздатність з огляду на особливості місцезташування підприємства та його географічний ринок, то далі потрібно буде розглянути його життєздатність в економічному/фінансовому плані.

### ***Комерційний аспект***

На основі відповідей на запитання, поставлені у ході аналізу життєздатності проекту з огляду на географічні межі ринку, місцева влада або інший спонсор повинні оцінити, який дохід може принести цей проект, й зважити, чи буде від рентабельним. Щоб визначити, чи з'являться інвестори,

охочі вкласти кошти у конкретний проект, та чи згенерує цей проект достатньо доходу, який можна буде інвестувати знову, передусім потрібно знати рівень ризику, якому піддається капітал. В аналізі економічної життєздатності проекту потрібно враховувати кожний з цих аспектів. Цей аналіз є прелюдією до розроблення плану витрат на реалізацію проекту, що є наступним етапом процесу місцевого економічного розвитку.

### ***Можливість реалізації проекту***

Проект можливо реалізувати лише тоді, коли серед місцевої громади є люди, котрі володіють необхідними для цього вміннями та засобами. Немає жодного сенсу розглядати проект, якщо у конкретній місцевості немає нікого, хто б міг організувати цей проект та керувати ним. Крім того, організація, що ініціює проект, повинна визначити, як саме продукуватимуться конкретні товари та послуги та які для цього знадобляться засоби, що потрібні для розроблення та функціонування проекту. Після завершення цього завдання перш ніж розпочати проект, потрібно ще визначити, чи здійснений він з фінансового боку.

### **3.3.2 Техніко-економічний аналіз проекту**

Завдання техніко-економічного аналізу проекту - визначити ті чинники, які мають вирішальне значення для успіху цього проекту, з'ясувати, які умови для нього необхідні, оцінити можливість забезпечення цих умов. Дані, що були зібрані раніше для проведення аналізу життєздатності проекту та для складання плану дій, є основою для повномасштабного техніко-економічного аналізу проекту. У процесі цього аналізу детально аналізується кожний недолік, виявлений на попередніх стадіях розроблення проекту, та докладніше вивчається кожний чинник, що впливає на можливість реалізувати проект - особливо, його фінансовий бік. Результатом такого аналізу повинен стати робочий документ для внутрішнього користування - зазвичай, обсягом 15-20 сторінок, який є підставою для майбутнього бізнес-

плану. Сам бізнес-план - дещо формальніший документ, який розповсюджується поза межами комітету, що відповідає за план проекту. Бізнес-план містить більшість інформації з техніко-економічного аналізу проекту, але водночас у ньому описується, як у процесі реалізації проекту виконуватимуться умови, що забезпечуватимуть його успіх.

Не існує чітко визначеного формату техніко-економічного аналізу проекту, однак можна навести, як мінімум, три види аналізу, які у цьому контексті вважаються обов'язковими:

1. Аналіз ринку.
2. Фінансовий аналіз.
3. Аналіз вартості і результатів.

Ці види аналізу потрібно проводити завжди, коли йдеться про заснування нових підприємств, про розширення бізнесу та викуп інших фірм, а також про проекти з місцевого розвитку. Проте, самі методи проведення досліджень та оцінки у кожному конкретному випадку можуть дещо відрізнятись. Масштаб аналізу завжди залежатиме від розмірів та складності планованого підприємства. Якщо у ході аналізу буде виявлено якісь суттєві проблеми або недоліки, то їх потрібно буде вивчити детальніше, що призведе до збільшення загального обсягу досліджень. Точний характер кожного зі згаданих вище видів аналізу залежатиме від особливостей конкретного проекту.

### **3.3.3 Організаційна схема проекту**

У виборі організаційної форми для майбутнього проекту організація, яка займатиметься його реалізацією, повинна взяти до уваги низку чинників:

- якими є економічні цілі проекту;
- який ступінь контролю організація хотіла б мати над проектом;
- якою повинні бути внутрішня система управління та рівень професійної підготовки персоналу;

- як конкретний проект вплине на місцевий розвиток;
- яка організація або який орган влади пов'язується з економічним ризиком;
- який імідж матиме організація в очах місцевої громади внаслідок реалізації конкретного проекту;
- чи матиме організація доступ до бюджетних або приватних джерел капіталу;
- якими є вимоги податкового, соціального та торговельного законодавства.

Організація повинна насамперед визначити, які цілі вона ставить перед конкретним проектом, а тоді з допомогою кваліфікованого юриста знайти ту організаційну форму, яка б найбільше відповідала такому проекту й дозволяла б досягнути поставлених цілей законним способом. Вибір правової форми, яка найбільше відповідає тому чи іншому проекту - не одноразове рішення. У міру того, як нове підприємство - та й сама організація, яка його започаткувала - зростатимуть і змінюватимуться, у них можуть з'явитись найрізноманітніші потреби. Аби відобразити ці нові потреби, організаційну структуру проекту і його відношення до конкретної організації, можливо, потрібно буде змінити.

### ***Використання техніко-економічного аналізу проекту***

Як тільки техніко-економічний аналіз кожного з майбутніх проектів завершено, варто дати результати цього аналізу на розгляд незалежному експертові та членам консультативного комітету з питань місцевого економічного розвитку. Це дасть змогу побачити проект під різними кутами зору й довідатись про думку фахівців. Їхні оцінки та рекомендації підкріплять техніко-економічне обґрунтування проекту, а також підтвердять, що припущення, закладені в його основу, правильні.

Тепер техніко-економічне обґрунтування проекту з внесеними змінами та поправками треба дати на розгляд тим людям, котрі вирішуватимуть, чи

варто продовжувати займатись цим проектом. Для оцінки техніко-економічного обґрунтування проекту потрібно декілька засідань місцевої ради чи місцевого громадського комітету. На першому засіданні людям, уповноваженим вирішувати долю проекту, потрібно пояснити призначення техніко-економічного аналізу проекту й те, на що їм слід звернути увагу в його оцінці. На другому засіданні можна оприлюднити й обговорити результати цього аналізу. Третя зустріч могла б стати чимось на кшталт інструктивної наради, де б місцевим керівникам пояснювалось те, яке значення матиме конкретний проект для громади, та розглядалися б деякі інші, менш очевидні, витрати й вигоди, пов'язані з ним. На останньому засіданні потрібно прийняти остаточне рішення. Як тільки організація зупинить свій вибір на якомусь конкретному проекті, бажано було б, щоб вона зайнялась тільки цим одним проектом, а не бралась за декілька проектів одночасно, бо це зменшить для неї ризик. Наступним кроком йде приготування бізнес плану, коли це потрібно, або програми моніторингу та оцінки результатів проекту.

### ***Розроблення бізнес-плану***

Бізнес-план проекту тісно пов'язуватиметься з його техніко-економічним аналізом, звідки походитиме більшість даних, потрібних для складання бізнес-плану. Утім між цими двома документами існує суттєва відмінність. Призначення техніко-економічного аналізу полягає у вивченні альтернативних варіантів організації проекту, щоб оцінити його шанси на успіх. У бізнес-плані детально описується, як саме функціонуватиме майбутнє підприємство, і які припущення лежать в основі проекту. У техніко-економічному аналізі розглядаються різні способи, як підприємство могло б працювати; у бізнес плані описується той спосіб, у який підприємство насправді працюватиме. Бізнес-план є остаточною перевіркою можливості реалізації проекту. Він є детальнішим за техніко-економічний аналіз, і зазвичай, довшим, особливо, якщо у ньому містяться технічні

специфікації. Обсяг бізнес-плану залежатиме від характеру самого підприємства, про яке йдеться, та від того, як цей план буде використовуватися.

Якщо він потрібен для керівництва організації як робоча інструкція для виконання якогось проекту без створення окремої юридичної особи, що не передбачає зовнішнього фінансування, то такий план може займати менше 10 сторінок. Якщо проект передбачає створення дочірнього підприємства, і/або бізнес-план використовуватиметься для отримання фінансування ззовні, тоді він, очевидно, буде значно довшим. *Не робіть план таким довгим і деталізованим - його ніхто не читатиме.* Намагайтесь висловлюватись чітко, коротко і просто й водночас точно й аргументовано. У більшості випадків бізнес-план не мусить бути довгим.

Формат бізнес-плану також не є чимось раз і назавжди усталеним. Для написання бізнес-плану, як і для проведення техніко-економічного аналізу проекту, не існує стандартного методу. Те, як виглядає бізнес-план, залежить від типу самого підприємства та від способу використання цього плану. Незалежно від формату, у більшості бізнес-планів повинні описуватись щонайменше такі моменти:

- конкретна галузь економіки і саме підприємство (також загальні тенденції у цій галузі та історія підприємства, якщо воно має історію);
- товари або послуги, які продаватиме це підприємство;
- ринок (у тому числі обсяг ринку, тенденції, конкуренція та прогнози щодо частки ринку майбутнього підприємства);
- план маркетингу (також ціноутворення, дистрибуція та просування товару на ринок);
- плани та графіки заходів, що відбуватимуться до та під час започаткування проекту;
- плани щодо виробничого процесу/процесу управління;

- організація та менеджмент (також посадові інструкції, потреби у персоналі, межі повноважень, заробітна платня, кваліфікація та досвід провідних спеціалістів);

користь для суспільства (також вплив на місцеву економіку, розвиток людських ресурсів та інші соціальні результати проекту);

- фінансові плани (також початкова капіталізація, пропозиції щодо фінансування та прогнозовані фінансові документи, такі як баланс, рахунок прибутків і збитків, рух коштів та аналіз беззбитковості);

- системи контролю та зв'язок зі споживачами (також плани щодо нагляду над проектом);

- опис найважливіших ризиків та припущень, пов'язаних з конкретною комерційною діяльністю і бізнес-планом.

Попри те, що більшості з цих питань ви вже хоча б побіжно торкались у техніко-економічному аналізі проекту, у бізнес-плані вони розглядаються глибше та детальніше. Ці основні теми можна описати багатьма різними способами. Важливо тільки те, щоби десь у плані про них було сказано. Експерти, котрі розуміють суть вашого комерційного проекту і його потреби у фінансуванні, можуть вам порадити, який краще вибрати формат для написання бізнес-плану.

### **3.3.4 Розробка програми нагляду над виконанням проекту та оцінки його результатів**

Оцінка проекту, систематичний ретельний аналіз його результатів і пов'язаних з ним витрат може послужити основою для розроблення ефективніших та якісніших проектів у майбутньому. Оцінка проекту - це тривалий процес, який починається, коли проект ще перебуває на стадії розроблення або планування, й продовжується під час його реалізації. Частиною цього процесу повинен бути повний аналіз усіх складових проекту у момент, коли його починають втілювати у життя. Оцінка проекту



починається відразу на стадії планування, й процедури проведення цієї оцінки повинні бути зрозумілими ще у процесі планування. Техніко-економічне обґрунтування проекту і бізнес-план повинні містити окремий розділ з планом проведення оцінки проекту. У цьому розділі треба чітко зазначити такі речі.

### ***Критерії для оцінки результатів проекту***

Якщо основна частина техніко-економічного обґрунтування проекту складена добре, то ці критерії повинні самі собою впливати з графіку проекту, плану витрат і бюджету та намічених показників продуктивності проекту. Критеріями для оцінки проекту після його завершення будуть основні плановані результати цього проекту, які піддаються кількісній оцінці. Це однаково стосується як суто технічних проектів, так і соціальних, хоча усім відомо, що результати цих останніх виразити кількісними параметрами значно складніше. До критеріїв оцінки проекту слід також додати ті основні вигоди, які повинен принести громаді конкретний проект, як зрозуміло з діапазону його завдань. До таких вигод може належати:

- конкретна кількість нових робочих місць для малозабезпечених жителів місцевості;
- створення для місцевих жителів можливостей розвивати їхні управлінські навички та просуватись кар'єрою;
- перерозподіл доходів у межах конкретної місцевості;
- самоокупність підприємства;
- сприяння розвитку району або міста;
- розвиток інфраструктури;
- забезпечення якісних товарів та послуг;
- створення для місцевого населення можливостей здобути освіту;
- створення для місцевого населення можливостей придбати у власність місцеві підприємства, здобути контроль над ними та приймати рішення щодо їхньої подальшої долі.

### ***Методи проведення оцінки проекту***

У цій частині слід зазначити конкретні методи, які будуть застосовуватись для оцінки проекту, а також те, у який момент часу кожний з них буде застосовуватись. Завдання експерта, який оцінює результати проекту - з'ясувати, чи плани справді відображали те, що насправді відбулось. Це може означати перерахунок або перегляд реальної вартості проекту і його результатів у світлі нових пріоритетів місцевої влади. Цифри, що їх отримають виконавці проекту, допоможуть їм об'єктивніше оцінити цей проект з огляду на цілі й завдання місцевої громади. Отже, у цій частині вартість і очікувані результати проекту описують так, щоб у майбутньому використати їх як основу для його оцінки.

До інших методів оцінки проекту належить порівняльний аналіз з використанням контрольних груп, порівняння поточних показників з початковими даними, проведення вибіркового контролю та різноманітні способи збору інформації, такі як експедиційні методи опитування, анкетування й приватні розмови. Усі ці заходи знову ж таки проводяться здебільшого на початковій стадії проекту - якщо його планом передбачено проведення досліджень. Для аналізу результатів проекту можна визначити експериментальну групу споживачів та контрольну групу. Далі, можна встановити якісь контрольні показники, як наприклад, кількість нових робочих місць та загальний обсяг відповідної їм зарплатні. За допомогою тестів або соціального опитування можна ще до початку реалізації проекту виявити деякі проблемні аспекти або ситуації, які потрібно виправити.

В оцінці результатів проекту потрібно порівняти стан експериментальної групи до і після проекту, стан контрольної групи до і після проекту й оцінити результати з огляду на ті важливі аспекти, що їх було виявлено раніше. Інші методи, якими користуються для оцінки проектів, стосуються переважно фінансового боку. До таких методів належить, зокрема, дисперсійний аналіз, який полягає у порівнянні планованих фінансових показників з реальними. Якщо у реалізації проекту бюджет не

було використано повністю, то провести такий аналіз буде дуже складно, якщо взагалі можливо.

### ***Часовий графік оцінювання проекту***

Заявка на проект повинна містити не тільки графік виконання самого проекту, а й графік проведення його оцінки, щоб таку оцінку не можна було відкласти на невизначений термін; або ж у заявці слід зазначити якийсь припустимий відрізок часу, на який дозволяється відтермінувати таку оцінку, якщо бажані результати проекту - особливо соціального не будуть очевидними відразу після завершення цього проекту.

### ***Бюджет на оцінювання результатів проекту***

У цій частині, крім загальної вартості оцінки проекту і її поділу на окремі види робіт, потрібно зазначити можливі джерела фінансування та графік використання бюджету.

### ***Організація та персонал для оцінювання проекту***

У цій частині потрібно вказати кількість осіб, що проводитимуть оцінку проекту, їхній професійний рівень, кому вони безпосередньо підпорядковуються та який вони мають доступ до інформації щодо проекту та до тих працівників, котрі безпосередньо займатимуться його виконанням.

Особи, що здійснюватимуть оцінку результатів проекту, повинні - і це очевидно - розглядати весь проект у комплексі. Тоді як окремі компоненти проекту у процесі його реалізації можуть виконуватись окремо і якоюсь мірою незалежно один від одного, експерт, що оцінює проект, дивиться на нього як на єдиний пакет. Критерієм успіху або провалу проекту є сукупний результат усього комплексу заходів порівняно з поставленими завданнями. Відтак процес оцінки повинен бути "всеохопним" - він не може залежати від якоїсь однієї спеціалізації або дисципліни.

Часто оцінку проекту проводять як мінімум двоє людей - один з них є технічним експертом, інший - експертом з питань управління проектами. Загалом до цієї групи може входити від трьох до п'яти осіб, що

спеціалізуються на різних дисциплінах й володіють широкими знаннями та досвідом у тій сфері, до якої належить конкретний проект. Часом цих експертів запрошують з університетів або з дослідницьких установ, а також із різноманітних урядових відомств. Основним критерієм відбору є їхні професійні знання й досвід, позаяк якість оцінки безпосередньо залежатиме від якісного рівня самих експертів.

Існують різні погляди на те, чи варто однозначно надавати перевагу оцінці сторонніх експертів перед оцінкою тих фахівців, що працюють у самій організації, котра безпосередньо управляє проектом. Сторонні експерти дивляться на речі неупереджено, можливо, вони не до кінця розуміють усі деталі, однак вони бачать проект у ширшому горизонті; виконавці ж проекту чудово все розуміють і мають доступ до всієї інформації, проте їхнім оцінкам часто притаманний суб'єктивізм.

Інше, на що варто звернути увагу, - це те, що експертів для оцінки проекту варто знаходити серед місцевого населення. Бажано, щоб місцеві фахівці пройшли навчання щодо методів і процедури оцінювання проектів. Так чи інакше, коли склад команди експертів для проведення оцінки проекту стане відомим, усі вони мусять спільно визначити остаточний термін для складання звіту з оцінкою результатів проекту.

### ***Взаємоузгодженість процедур та документації***

Тут йдеться про узгодженість між форматами документів та про неухильне дотримання вимог щодо документації та встановлених процедур. Складання потрібної документації на кожному етапі існування проекту та постійне застосування якогось єдиного підходу до ведення документації значно полегшить роботу експертів. Якщо постійно дотримуватись встановлених процедур, то документи зберігатимуться так, що експерти без перешкод матимуть доступ до усіх файлів, які їх цікавитимуть. Банк даних із найновішою інформацією про проект та іншими матеріалами, що можуть мати до нього стосунок, виявився б надзвичайно корисним для експертів.

## **Висновки**

Складання детального плану проекту - важлива ланка у процесі розроблення проекту. Будучи кульмінацією аналізу життєздатності проекту та побудови його попередньої схеми (тобто плану дій), детальний план проекту забезпечує всебічний аналіз усіх аспектів майбутнього підприємства. Цей план допомагає зрозуміти, можливо чи ні реалізувати конкретний проект (детальний техніко-економічний аналіз), як саме він буде реалізовуватись (бізнес-план) та як провадитиметься оцінка проекту, щоб була змога порівняти його очікувані результати з фактичними.

Органи місцевого самоврядування можуть пройти всі ці етапи самостійно, або ж найняти для цього фахівців з відповідними знаннями та досвідом. Представники місцевої влади здебільшого зможуть проаналізувати техніко-економічне обґрунтування проекту, яке їм подадуть на розгляд. Розробляючи проект, слід брати до уваги всі деталі, які можуть його стосуватися, інакше проект просто не вдасться. Техніко-економічний аналіз проекту потрібно проводити у всіх випадках, незалежно від того, чи фінансуватиметься конкретний проект бюджетними чи приватними коштами - невдалі інвестиції забирають місце, знеохочують інших інвесторів і загалом негативно впливають на майбутнє конкретного міста чи району. Основою для прийняття будь-яких рішень повинен бути логічний і добре обґрунтований план проекту. Якщо такий план готовий, можна перейти до загальної підготовки усієї програми, а також до її реалізації.

## **4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ**

Програмою дисципліни передбачено виконання розрахунково-графічної роботи на тему „Проект місцевого економічного розвитку”. Кожен студент виконує свій варіант відповідно виданого завдання.

Метою виконання РГР є закріплення теоретичних знань, практичних вмінь, прищеплення навичок самостійної роботи зі спеціальною літературою. РГР виконується студентом відповідно з навчальним планом.

Зміст обсягу в годинах – 9 годин для студентів денної форми навчання та 11 годин для студентів заочної форми навчання.

Контроль виконання РГР здійснюється протягом семестру. За успішне і систематичне виконання всього РГР за третій змістовий модуль студент отримує оцінку «відмінно» або 20 % за поточний контроль, якщо студент виконує все РГР.

РГР оцінюють за такими критеріями:

- 1) самостійність виконання;
- 2) логічність і послідовність викладання матеріалу;
- 3) повнота розкриття теми;
- 4) використання й аналіз додаткових літературних джерел;
- 5) наявність конкретних пропозицій;
- 6) якість оформлення.

Оцінку "відмінно" ставлять за умови відповідності виконаного завдання студентом за всіма п'ятьма зазначеними критеріями та його захист. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Захист РГР проводять наприкінці третього змістового модуля, який є умовою допуску до підсумкового контролю (іспиту).

### **4.1 Завдання на розрахунково-графічну роботу**

1. Ознайомитись з теоретичним матеріалом до самостійного вивчення

2. Розглянути один із трьох прикладів реалізації проектів місцевого економічного розвитку, наведених у даному завданні. Студентам з останніми цифрами номера залікової книжки 1,4,7,0 взяти приклад 4.2 „Як позичковий фонд допоміг сільській клініці”, студентам з останніми цифрами номера залікової книжки 2,5,8 взяти приклад 4.3 „Створення підприємства з виготовлення яблучних пластівців”, студентам з останніми цифрами номера залікової книжки 3,6,9 взяти приклад 4.4 „Позичковий фонд району Capital District”.

3. Написати розрахунково-графічну роботу за структурою.

### Структура розрахунково-графічної роботи

*Розділ 1:* Процес планування місцевого економічного розвитку на прикладі проекту .... (написати ім'я прикладу)

В даному розділі потрібно виконати наступні роботи

1. Спираючись на опис прикладу охарактеризувати процес планування відповідного проекту по стадіям.

2. Описати ресурси, використані в аналізованому проекті за класифікацією, викладеною в теоретичному матеріалі до самостійного вивчення.

3. Охарактеризувати сторони – учасники проекту з вказівками на їхні ролі у процесі місцевого економічного розвитку.

5. Вказати, який з підходів до планування місцевого економічного розвитку використаний у прикладі. Аргументувати свій вибір.

*Розділ 2* Методи аналітичних досліджень, що використовуються у плануванні місцевого економічного розвитку та реалізації проектів.

В даному розділі потрібно виконати наступні роботи

1. Опрацювати інформацію про проект, наведену в описі прикладу за схемою, запропонованою в теоретичному матеріалі до самостійного вивчення.

2. Оцінити готовність місцевості до економічного розвитку.

### 3. Оцінити життєздатність аналізованого проекту.

Оформлення роботи:

Роботу оформити на листах А4. Потрібні титульний лист та зміст. Орієнтовний обсяг роботи 10-12 листів.

#### **4.2 Як позичковий фонд допоміг сільській клініці**

Клініка Hill Country мала зовсім нове стоматологічне крісло, проте не було де його поставити. Ця неприбуткова клініка була єдиною установою, яка надавала стоматологічні послуги малозабезпеченим жителям центральної та східної частини округу Шаства, крім того до неї з'їжджалися пацієнти з шести навколишніх округів, і на прийом треба було записуватись вже за сім місяців наперед.

Щоб якось поліпшити цю ситуацію, потрібно було відремонтувати приміщення і зробити третій стоматологічний кабінет, туалетну кімнату перетворити на стоматологічну лабораторію й закупити нове стерилізаційне і рентгенологічне обладнання.

Клініка Hill Country розташована у мальовничій місцевості, де ростуть знамениті каліфорнійські мамонтові дерева, але незважаючи на красу місцевої природи цей округ офіційно визнано територією з нестачею кваліфікованих медиків. Лікарі, що займаються приватною практикою, здебільшого виїжджають з сільських районів Каліфорнії, і від браку медичних послуг особливо страждають малозабезпечені та безробітні громадяни.

Керівник клініки Рей Гембі вже давно звик обходитись скромними коштами, тому й зараз він звернувся по кредит на суму 15000 доларів, яких мало вистачити на ремонт та закупівлю обладнання.

"Однак звичайних кредиторів відлякують такі неприбуткові баланси, як наш. Ми не показуємо у балансі жодного "прибутку", бо ми одразу вкладаємо його знову у наші послуги, - розповідає Гембі. - Тому таким організаціям, як



наша, потрібен Північнокаліфорнійський громадський позичковий фонд".

Клініка звернулась до цього позичкового фонду як до останнього можливого кредитора після того, як їй відмовили грантодавці та комерційні фінансові установи.

"Допомога неприбутковим медичним установам - один з пріоритетних напрямів нашої діяльності. Банки, звісно, можуть вважати такі дрібні кредити нерентабельними, і саме тому існуємо ми," - каже Пол Суссман, директор позичкового фонду.

Сільські клініки на зразок Hill Country постійно відчують нестачу фінансових ресурсів. Цю клініку 1985 року заснували відчайдушні громадські лідери. Фундація Джеймса Ірвіна надала грант на суму 30000 доларів, щоб збудувати "приміщення, достатньо міцне, щоб витримати наші снігопади, але це була лише порожня оболонка", - каже Гембі.

Завдяки зусиллям волонтерів і коштам, що їх зуміли зібрати місцеві громадські організації, це приміщення перетворилось на медичну клініку. Усі працівники - включаючи лікарів - упродовж перших шести місяців працювали безоплатно. Пізніше до послуг, які надавала клініка, додалися консультації та стоматологічна допомога.

На керівництво Каліфорнійського позичкового фонду справили враження професійний рівень працівників і директорів клініки та запис у її статуті "медичні послуги для населення на неприбутковій основі", і фонд, не вагаючись, надав клініці позику.

Каліфорнійський позичковий фонд вважає своїм обов'язком допомогти клініці Hill Country перебудуватись. У майбутньому він планує надавати їй такі послуги, як допомога у складанні прогнозів руху коштів, позики на час між затвердженням та реальним наданням державної допомоги чи грантів, а також фінансування для закупівлі обладнання у тих випадках, коли від таких операцій відмовлятимуться банки.

#### **4.3 Як завдяки партнерству між громадським і приватним секторами з'явилося Вермонтське підприємство з виготовлення яблучних пластівців**

Вермонтські вирощувачі яблук благословляють місцеву раду з питань економічного розвитку й двох молодих підприємців, завдяки спільним зусиллям котрих у вересні 1991 року з'явилося підприємство Apple Chips.

За словами Кріса Пейджа, директора Ради з питань економічного розвитку Північного Вермонту (EDCNV), "історія цього підприємства з виготовлення яблучних пластівців є прикладом налагодження динамічного партнерства нового типу між представниками громадського і приватного секторів, щоб забезпечити економічне зростання". Пластівці - це новий вид легкої закуски, яка вперше з'явився на місцевому ринку торік.

Ідея пластівців належить одному з місцевих комерсантів, котрий якось звернувся до EDCNV з питанням, чи не можна було б з тих яблук, що їх так багато росте у садах долини озера Шамплейн, виготовляти яблучні пластівці. EDCNV на той час вивчала можливі способи організації переробки продуктів, які вирощують у цій місцевості.

Невдовзі після згаданого запиту EDCNV, довідавшись про існування схожого виробу з яблук, що користувався попитом у Каліфорнії, отримала державне фінансування на дослідження технічних та економічних можливостей виготовлення яблучних пластівців у Північному Вермонті. Рада почала з невеличкого гранту від Вермонтського Агентства з розвитку, який дав їй змогу залучити ще й інші ресурси федерального уряду - грант на технічну допомогу від Управління економічного розвитку міністерства торгівлі США. Для проведення техніко-економічного аналізу проекту керівництво EDCNV найняла консалтингову фірму, що спеціалізувалась на продуктах харчування, повідомивши їй, що: у регіоні існують усі ресурси, щоб виготовляти хрусткі яблучні пластівці; відповідні технології можна передати якомусь невеликому приватному підприємству; на ринку США є ще достатньо простору для смачних корисних виробів з фруктів. Керівники

EDCNV намітили план дій. Вони доручили зазначеній консалтинговій фірмі розробити бізнес-план проекту з виготовлення яблучних пластівців на базі приватного підприємства - цей бізнес-план могли б використати інвестори для створення й фінансування підприємства та для управління ним. До осені 1989 року бізнес-план був готовий, і ЕПСНУ почала шукати інвесторів/підприємців.

"Більшість інвесторів, до яких ми звертались, щиро дивувались й дещо скептично ставились до наміру Ради відмовитись від своїх прав на підприємство з виготовлення яблучних пластівців," - каже Пейдж. Рада запевняла, що її мета - лише бути партнером у процесі економічного розвитку. Знайти інвесторів виявилось непросто, але врешті зайнятись створенням яблукопереробного підприємства згодились Лоуренс Сміт і Пітер Пост.

До літа 1991 року, п'ятнадцять місяців згодом, як вперше виникла ідея яблучних пластівців, розробили проект сучасного високотехнологічного підприємства, що мало виготовляти 50 фунтів яблучних пластівців за годину. Вони дещо змінили попередню заявку на фінансування, і банк погодився профінансувати цей проект. Вермонтське управління промислового розвитку - квазідержавна кредитна установа - та EDCNV доукомплектували пакет фінансових послуг. Невдовзі, отримавши фінансування, Apple Chips вдосконалили технологічний процес на підприємстві ще далі, і відтоді хрусткі пластівці почали пакувати у яскраві різнобарвні екологічно чисті пакети.

#### **4.4 Позичковий фонд району Capital District**

Хоча Позичковий фонд району Capital District був не такий великий, як інші аналогічні фонди, упродовж усього шестирічного періоду свого існування він постійно зростав, й за останній час темп його зростання навіть пришвидшився. Фонд сподівався, що цього року його сукупний позичковий капітал перевищить 500000 доларів. А фактично він уже сягнув позначки 750000 доларів на суму 125000 доларів. Обсяги кредитної діяльності також

зросли. Фонд 1992 року надав або зобов'язався надати вісім кредитів громадським організаціям - це більше, ніж будь-якого попереднього року. Одночасно зріс його вплив та авторитет серед місцевої громади. Цей успіх був зумовлений не якимись новітніми методами роботи, а кропіткою наполегливою працею багатьох самовідданих людей, котрими керує директор Фонду.

У 1986 році, невдовзі після приїзду до Лобані, вона прочитала у газеті статтю про Позичковий фонд району Capital District. "Тієї ж миті, як я дочитала цю статтю, - розповідає вона, - я знала - це те, що я шукаю". Незабаром вона стала членом кредитного комітету і правління Фонду і тієї ж осени взяла участь у другій щорічній конференції Національної асоціації позичкових фондів для розвитку міст (відтоді вона стала також членом правління асоціації і головою Комітету з питань послуг членам асоціації).

Сьогодні більшість кредитів, які видав Фонд, призначались на житлові проекти - від кредитів Олбанському земельному трастові на ремонт будинків для окремих сімей і позик на купівлю нових будинків на час до продажу старих, що видавались неприбутковим організаціям, які займаються будівництвом та реконструкцією житла за підтримки федерального уряду та уряду штату, до позик малозабезпеченим жителям одного з парків житлових автофургонів, щоб ті могли сплатити свою частку у житловому кооперативі. Фонд також допоміг фінансувати приміщення для деяких неприбуткових служб, таких як дитсадки. "Тепер наше завдання, - каже Сью, - знайти ще інші, нові напрями діяльності, надавати організаціям такі позики, які, можливо, вимагатимуть від нас більших зусиль, бо ці організації роблять щось таке, з чим ми не звикли мати справу". Вивчаючи один з таких можливих нових напрямів, Директор зустрічалась з іншими організаціями, зацікавленими у підтримці підприємств, які належать робітничим колективам, та дрібних фірм у районах з малозабезпеченим населенням - "щоб подивитись, які є потреби, і висунути ідею про те, що кожний з нас міг би зробити, щоб задовольнити ці потреби".

## **5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ**

1. Стадії у плануванні місцевого економічного розвитку
2. Передумови процесу розвитку
3. Фізичне середовище як ресурс у плануванні
4. Нормативна база як ресурс у плануванні
5. Соціальне середовище як ресурс у плануванні
6. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку. Роль підприємця, що ініціює розвиток
7. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку. Координування
8. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку. Сприяння розвиткові та посередництво
9. Вибір ролі у процесі місцевого економічного розвитку. Стимулювання розвитку
10. Типологія підходів у плануванні. Планування з метою привабити нові підприємства
11. Типологія підходів у плануванні. Планування внаслідок зміни умов
12. Типологія підходів у плануванні. Планування на випадок виникнення непередбачуваних обставин
13. Типологія підходів у плануванні. Стратегічне планування
14. Особливості планування місцевого економічного розвитку. Зона дії. Створення місцевих інституцій для розвитку
15. Особливості планування місцевого економічного розвитку. Заохочення місцевих громадян до участі у капіталі місцевих підприємств. Об'єднання ресурсів у системі соціального забезпечення
16. Особливості планування місцевого економічного розвитку. Поєднання стратегій економічного розвитку з програмами зайнятості. Створення якісних робочих місць. Поєднання бюджетних ресурсів з ресурсами приватного сектору.
17. Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку. Аналіз соціально-економічної бази
18. Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку. Способи збору й аналізу інформації
19. Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування

місцевого економічного розвитку. Мета збору й аналізу інформації

20. Інформація й аналітичні дослідження, що потрібні для планування місцевого економічного розвитку. Як правильно підбирати інформацію та приймати правильні рішення. Участь місцевого населення у зборі інформації

21. Готовність місцевості до економічного розвитку

22. Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку.

Оцінка життєздатності проекту

23. Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку.

Техніко-економічний аналіз проекту

24. Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку.

Організаційна схема проекту

25. Складання детального плану проекту з місцевого економічного розвитку.

Розроблення програми нагляду над виконанням проекту та оцінки його результатів

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Блейкні Е.Д. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. - Львів:Літопис, 2002

2. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002

3. Хаммер М. Реінжиниринг корпорації. - СПб: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ГРИНЕНКО Володимир Володимирович

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з дисципліни „Розвиток міських бізнес-систем”( для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 – „Менеджмент”, спеціальності 7.050201 – „Менеджмент організацій”).

Редактор *М.З. Аляб'єв*

План 2009, поз.469М

Підп. до друку 18.11.2009  
Друк на ризографі.  
Зам. №

Формат 60 x 84 1/16  
Ум. друк. арк. 3,1  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювачі  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК №731 від 19.12.2001